

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců s ohledem na interkulturní
prostředí ve vybrané organizaci

Creation of Employee Education and Development Systems with Respect
to Intercultural Environment in a Selected Company

Student: Bc. Alena Tůmová
Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Alena Tůmová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Tvorba systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců s ohledem na
interkulturní prostředí ve vybrané organizaci
Creation of Employee Training and Development System with Respect
to Intercultural Environment in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v interkulturním prostředí
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Analýza rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

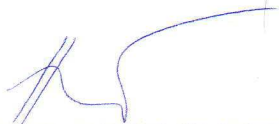
ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

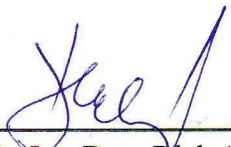
Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 22. dubna 2016

.....*Bc. Alena Tůmová*.....

Bc. Alena Tůmová

Obsah

1. Úvod.....	5
I. Teoretická část.....	7
2. Úvod do interkulturního managementu.....	7
3. Kultura	9
3.1. Národní kultura.....	10
3.2. Hofstedeho typologie národních kultur.....	11
3.3. Další kulturní teorie a standardy	15
4. Interkulturní komunikace	17
4.1. Neverbální komunikace	18
4.2. Verbální komunikace	20
5. Firemní vzdělávání	23
5.1. Identifikace potřeb vzdělávání	24
5.2. Plánování vzdělávání.....	26
5.3. Realizace vzdělávání	27
5.4. Vyhodnocení vzdělávání	29
6. Řízení diverzity.....	32
6.1. Kompetence	32
6.2. Trénink interkulturních kompetencí.....	33
6.3. Jazykový trénink	35
II. Aplikačně ověřovací část	37
7. Metodika práce.....	37
7.1. United Parcel Service	38
7.2. Výzkumný vzorek.....	39
7.3. Údaje o respondentech.....	40
7.4. Divize UPS v České republice	41
7.5. Získávání zaměstnanců ve společnosti UPS ČR	42
7.6. Interní komunikace v UPS	44
8. Školení a rozvoj zaměstnanců v UPS.....	46
8.1. Školení vedená k tomu vyškolenými zaměstnanci v UPS	46
8.2. Školení vedená UPS trenérskou skupinou	47
8.3. Školení vedená externími trenéry v UPS.....	48
8.4. Webináře v UPS	50
8.5. Online školení - UPS Univerzity	51

8.5.1. Školení kulturních dovedností v UPS	52
8.5.2. Rozbor školení s multikulturní problematikou v UPS.....	55
9. Závěr.....	62
Seznam použité literatury.....	64
Seznam zkratek	67

1. Úvod

Svět, lidé i způsob podnikání se neustále mění. Organizace se dnes musí přizpůsobit rostoucí konkurenci nejen na národních trzích, ale díky otevřeným trhům i na mezinárodní úrovni. Uzavírají se smlouvy, obchoduje se s celým světem. To sebou přináší řadu výhod ale i úskalí v důsledku střetu kultur na pracovišti. Samotná znalost cizích jazyků již dnes k úspěchu nestačí, je potřeba blíže poznat jiné kultury pro lepší pochopení skutečného významu mluveného slova, provedeného gesta nebo výrazu obličeje. Vzhledem k tomu, jak se rozvíjí mezinárodní obchod a mezinárodní kontakty vůbec, je potřeba si uvědomit, jak správné pochopení ostatních kultur snižuje riziko vzniku konfliktu, chyb, zdržení a tudíž také finančních ztrát organizací. Globalizace přinesla a přináší urychlující propojení společnosti v celosvětovém měřítku, která se zhmotňuje v množství změn, a to jak v ekonomické, tak i mimoekonomické sféře. Tím je téma diplomové práce velmi aktuální a vyžaduje naší pozornost a neustálé sledování.

Snahou porozumět si navzájem, se vyhneme unáhleným závěrům nebo stereotypizaci. Proto by mělo být nedílnou součástí tréninku zaměstnanců zavedení takového přístupu a stylu vedení, který předchází problémům v důsledku vzájemného nepochopení kulturních odlišností. Řízení lidských zdrojů především u mezinárodních společností tedy čelí otázkám jak zajistit nejen potřeby společnosti, ale i flexibilitu a připravenost na změny. Tyto změny závisí především na vývoji prostředí a změně podmínek, ve kterých podniky fungují, to znamená, že jejich řízení musí reflektovat na nové podmínky spojené s globalizací, a s tím spojený management lidských zdrojů v multikulturním prostředí. Jak tvrdí Drucker (2000, str. 37) „*Nejcennějším aktivem podniku 20. století bylo jeho výrobní zařízení. Nejcennějším aktivem instituce 21. století budou její zaměstnanci disponující znalostmi a jejich produktivita.*“

Výzvou současné doby je tedy otázka, jak lidi řídit, které nástroje při tom využívat, aby byla dosažena vysoká výkonnost, kvalita jejich práce, flexibilita a připravenost na změny. Technologický pokrok, inovace a z toho plynoucí firemní růst se neprojeví bez proaktivního přístupu zaměstnanců a podpory top managementu v jejich rozvoji. Autorka diplomové práce pracuje v mezinárodní společnosti UPS SCS (Czech Republic) s.r.o., (dále jen UPS) na pozici obchodního zástupce pro mezinárodní leteckou a námořní přepravu, proto je ji téma blízké. V každodenní práci je v kontaktu nejen s obchodními partnery z ČR, ale také s kolegy ze zahraničí v rámci společnosti. Řeší spolu realizaci nasmlouvaných

kontraktů, domlouvají společné strategie, vyjednávají. Velmi často se pohled na věc liší a to jak po teoretické nebo praktické stránce, tak po úhlu pohledu, a je důležité vzájemným úkolem zajistit efektivní cestou konsensus, který povede k plnění cílů společnosti. To při komunikaci přes celý svět bývá velmi obtížné pro všechny zaměstnance v UPS. I odborníci z praxe mezinárodního obchodu, podnikání a managementu v této oblasti si uvědomují, že úspěšnost obchodního jednání závisí nejen na vzájemné jazykové vybavenosti, ale i na efektivní komunikaci mezi partnery, kteří jsou z odlišných kultur a jsou ovlivňováni jiným myšlením. Průcha (2010)

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části autorka vychází z dostupné odborné literatury a internetových zdrojů věnujících se tomuto tématu, se zaměřením na teoretické vymezení východisek rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v interkulturní společnosti. Autorka se pomocí dostupných zdrojů pokusí objasnit jednotlivé pojmy jako kultura a komunikace, interkulturní kompetence a další. Cílem bude také definovat národní kultury a jejich odlišnosti, objasnit otázku zvládání kulturních rozdílů, které ve firemním prostředí mohou vznikat včetně konkrétních odlišností mezi kulturami jednotlivých států světa. Samostatnou kapitolou by bylo řízení expatriantů, které je svým obsahem velmi zajímavé, ale vzhledem k objemu materiálů i obsáhlé, proto se této problematice autorka rozhodla nevěnovat.

V druhé praktické části nahlédla autorka do svého pracovního prostředí ve společnosti UPS, s cílem zjistit jaká je reálná situace systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců s ohledem na interkulturní prostředí v konkrétní mezinárodní společnosti. Pomocí vlastního výzkumu, pozorování, dotazníkového šetření i rozhovorů s manažery a kolegy, zkusí nejen analyzovat současný stav úrovně komunikace v multikulturním prostředí, ale objevit případná úskalí a nedostatky, které současný systém rozvoje obsahuje. Na základě zjištěných výsledků se pokusí předložit praktické návrhy k případné optimalizaci procesu vzdělávání zaměstnanců v tomto směru.

Cílem práce je především obecné nastínění činnosti společnosti UPS ve věci rozvoje zaměstnanců, dále vyhodnocení a srovnání dat získaných provedením dotazníkového šetření a také důkladná analýza rozvoje interkulturního vzdělávání zaměstnanců ve společnosti UPS. Díky této analýze předpokládá autorka objevení případných problémů nebo nedostatků, pokusí se tedy o návrh optimalizace vedoucí k jejich eliminaci.

I. Teoretická část

2. Úvod do interkulturního managementu

Globalizace ve smyslu integrace trhů, kapitálu a technologií je dnes zcela samozřejmá a všichni, co podnikají na zahraničních trzích, mohou čerpat výhody těchto nových trhů a příležitostí. Proto tedy, aby mohl být podnik úspěšný v mezinárodním prostředí, musí se přizpůsobit různým ekonomickým, politickým, technickým, právním ale také kulturně historickým předpokladům těchto oblastí. Firmy věnují stále větší pozornost tématu efektivní práce v různých kulturních prostředích a schopnosti využít tyto poměry v systému řízení k zajištění své konkurenční výhody, snaží se najít řešení pro problémy spojené s multikulturalitou a kulturní diverzitou. *„Kulturní diverzita, uvědomování si rozdílů a vztahů mezi národní kulturou, jako souborem rozhodujících představ o životě na straně jedné a kulturou ostatních národů a národností sdružených v jedné firmě, jakož i vztahů mezi těmito fenomény a firemní kulturou mezinárodní firmy.“* Tureckiová (2004, s. 148.).

Aby management v této otázce uspěl, je nutné se soustředit, jak odkazuje Steers, Nardon, Sanchez-Runde, (2013) na tyto tři základní složky:

- **Pochopení globálních výzev** – manažeři musí nejen pochopit výzvy a překážky, kterým čelí, ale také příležitosti, které se jim jejich práce v mezinárodní společnosti naskytou.
- **Pochopení globálního prostředí** – je klíčem k plnému využití potenciálu, které toto prostředí nabízí. Je potřeba přizpůsobovat možnosti všem dostupným alternativám jak s ohledem na kulturní, organizační tak také situační prostředí. Manažeři by si měli klást otázky „Co jsem jako manažer povinen udělat? Jaké jsou mé možnosti? Jak mohu nejlépe využít své schopnosti? Čeho se musím jako manažer vyvarovat?“
- **Rozvoj globálních manažerských dovedností** – potom, co je místní prostředí pochopeno a manažerské rozhodnutí bylo učiněno, je potřeba pracovat na dovednostech týkající se multikulturní komunikace, vyjednávání, leadershipu ale také vedení multikulturních týmů.

Je zřejmé, že nejvíce se tyto tendence dotknou nadnárodních společností respektive multinacionálních korporací. MNC, nadnárodní společnosti lze definovat jako „*společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené*

v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů“ Štrach (2009, str. 34). MNC je tak společnost, která operuje pomocí poboček rozmístěných ve více zemích, na které dohlíží a které řídí. V rámci interkulturního managementu se politika lidských zdrojů v MNC opírá o tyto tři hlavní skupiny:

- Parent Country Nationals (PCN) – zaměstnanci národnosti země původu společnosti,
- Host Country Nationals (HCN) – zaměstnanci národnosti hostitelské země,
- Third Country Nationals (TCN) – zaměstnanci třetích národností, kteří nepocházejí ani ze země hostitelské ani ze země původu.

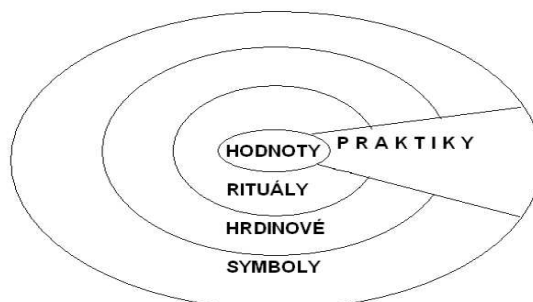
Dvořáková (2007) říká, že v rámci obecného přístupu prosazovaného mateřskou společností bývají na úrovni poboček ve strategii a metodách řízení lidských zdrojů často podstatné rozdíly. Jsou podmíněny místním právním řádem a regulacemi, lokálním trhem práce, převládajícími pracovními vztahy, pracovními zvyklostmi a kulturními rozdíly. Bohužel paradoxem bývá, že mnohé multinacionální společnosti si zásadní úlohu i důležitost funkce personální práce, vyplývající z různorodé struktury pracovní síly a fungování v odlišných lokalitách neuvědomují, případně důležitost podceňují. V současnosti je kladen nejen na management ale i na zaměstnance požadavek tzv. měkkých pracovních kompetencí, protože právě ty mají největší vliv na mezinárodní vztahy a efektivitu mezinárodní spolupráce. S rozmachem internacionalizace se setkáváme s nedostatečným množstvím zkušených manažerů, ale také se zaměstnanci, kteří jsou ve své podstatě hozeni do oceánu kultur a ponechány svému osudu.

3. Kultura

V minulosti se mnoho badatelů věnovalo definování pojmu kultura, k jednotné, obecně akceptované definici avšak nedospěli. Je to způsobeno zejména množstvím přístupů a úhlů pohledu. Kultura je sdílená členy skupiny a někdy definuje členství ve skupině samotné. Kultura se učí prostřednictvím členství ve skupině nebo komunitě. Kultura ovlivňuje postoje a chování členů skupiny (Steers, Nardon, Sanchez-Runde, 2013). „*Kulturu lze chápat jako komplexní model realit, který ovlivňuje vnímání, myšlení, cítění a chování lidí. Při setkání dvou kultur dochází ke střetu dvou pojetí reality. Výsledkem může být vzájemné obohacení, ale může také dojít k následkům negativním*“ Kolman (2001, str. 24). K bližšímu objasnění interkulturních vztahů je k vysvětlení vhodný antropologický přístup. Ten je založen zejména na pozorování a popisu chování určitých skupin. Kulturu tedy označují jako „*způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování*“ Barnouw (1963) podle Adler (1991, str. 15) převzato z Lukášová, Nový (2004, str. 17).

Jednotlivé kultury se podle Hofstede (2007) dají přirovnávat k vrstvám cibule (viz obr. 3.1). Nejhlouběji jsou zakotveny hodnoty, které jsou základem a tvoří samotnou podstatu kultury. Člověk si je osvojuje od raného dětství. Následuje vrstva rituálů, a stejně jako každá další vrstva jde o externí projev kultury. Rituály jsou kolektivní sociální činnosti jako například vyjádření úcty, způsobu pozdravu atd. Hrdinové představují vrstvu ideálů nebo ikon, k nimž vzhlíží. Vrstva symbolů je vnější slupkou pomyslné cibule, jedná se zejména o slova, gesta, obrazy a předměty. Všechny tři externí vrstvy jsou označeny jako praktiky a lze je pozorovat.

Obrázek č. 3.1: Cibulový diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky



Zdroj: Hofstede (2007, str. 17)

3.1. Národní kultura

Ve světě existuje až 5000 různých etnik, jejichž velikost je samozřejmě rozdílná. Nicméně multikulturní realita současného světa je zřejmá. Příslušníci jednotlivých národů sdílejí společné hodnoty, normy, náboženství i ustálené vzorce chování a předávají si je z generace na generaci. Je otázkou, do jaké míry ovlivňují národní kulturní charakteristiky také charakteristiky organizací v jednotlivých zemích. Nejvíce se této otázce věnují badatelé jako Hofstede, Trompenaars a další. S ohledem na orientaci této práce a analýzy americké společnosti v českém prostředí, se autorka pokusí nastínit základní národní kultury obou států a vzhledem k současnému systému školení, které vychází z Hofstedeho analýzy, se pokusí jeho pojetí kultur blíže objasnit.

Při spolupráci napříč kulturami by si měl ale jednotlivec zažít několik obecně doporučovaných pravidel. Osvobodit se od předsudků, vyhnout se kulturnímu stereotypizování, vnímat kulturní rozdíly v neutrálním světle a být flexibilní. (Steers, Nardon, Sanchez-Runde, 2013)

Pro lepší příklad uvádí autorka dvě národní kultury, resp. typické znaky národních kultur, které se především objevují a mají vliv na danou organizaci.

a) Česká národní kultura

Česká kultura je orientována na vztahy, při jednáních se rovněž snaží vytvářet příjemnou atmosféru. Chápání norem a předpisů je v obecné rovině bráno jako nutné zlo, mnohdy je základem pro vynalézavost pro jeho obcházení. Český člověk rád improvizuje, mění prioritu věcí podle aktuální situace a je velmi přizpůsobivý. Ovšem dokud necítí tlak, nebývají Češi příliš cílevědomí. Rovněž neradi mluví o svých problémech a než by se dostali do konfliktu, raději se mu snaží vyhnout. Nový a Schroll-Machl (2005). Zatímco Průcha (2010) popisuje náš národ jako individualistický a tvořivý, přesto snad až příliš uvědomělý svých slabin a proto se velmi často objevují teze o malém sebevědomí českého národa.

b) Americká národní kultura

Nedá se říci, že by byla americká mentalita zcela odlišná od české, nicméně zásadní rozdíly zde najdeme. Američané stejně jako Češi jsou zdrženliví při sdělování svých pocitů a problémů a rovněž je pro ně typická zaměřenost na blízké cíle, okamžité výsledky a zisk. Průcha (2010) dále označuje občany USA jako aktivní lidi, orientované na výkon a výsledky, jako patrioty se silným přesvědčením o rovnosti šancí. Mezi pozitivní rysy Američanů při

komunikaci s cizinci je vnímána. Jejich otevřenost a přátelské chování doprovázené všudypřítomným tzv. americkým úsměvem.

3.2. Hofstedeho typologie národních kultur

Jedním z předních odborníků na psychologii managementu je Geert Hofstede. Své poznatky získal z reálné praxe, mimo jiné ve sféře průmyslu, kde pracoval ve firmě IBM Europe. Uvědomoval si, jak značným vlivem působí v mezinárodní komunikaci vlivy různých kultur a pomocí rozsáhlého výzkumného šetření vytvořil typologii, která se stala základem pro výzkumy v oblasti interkulturního managementu. Sledoval původně čtyři základní dimenze, poté své průzkumy rozšířil o další dvě:

- mocenský odstup (označeno jako „pdi“),
- individualismus versus kolektivismus („idv“),
- maskulinita versus feminita („mas“),
- vyhýbání se nejistotě („uai“),
- dlouhodobá versus krátkodobá orientace („itowvs“),
- požitkářský přístup versus odpírání si („ivr“).

Hofstede do svého dotazníku v letech 1967 a 1973 zahrnul více než 116 tisíc zaměstnanců firmy IBM nejprve v cca 40 zemích a následně rozšířila analýzu do 50 zemí a 3 regionů rozmístěných v kontinentech Evropy, Asie, Afriky a Ameriky. V roce 2010 při vydání knihy *Software lidské mysli*, již bylo uvedeno skóre pro 76 zemí, částečně založené na původním zkoumání, částečně rozšířené o další země a sledované údaje. Stanovil tzv. dimenze – což jsou kritéria odlišnosti vyjádřené kvantitativními indexy od 0 do 120. Názorná ukázka některých zkoumaných států je v tabulce č. 3.1.

Tabulka č. 3.1 – Kulturní indexy vybraných zemí

Země	pdi	idv	mas	uai	ltowvs	ivr
Arabské země	80	38	53	68	23	34
Argentina	49	46	56	86	20	62
Austrálie	38	90	61	51	21	71
Belgie	65	75	54	94	82	57
Brazílie	69	38	49	76	44	59
Bulharsko	70	30	40	85	69	16
Česká R.	57	58	57	74	70	29
Čile	63	23	28	86	31	68
Čína	80	20	66	30	87	24
Filipíny	94	32	64	44	27	42
Finsko	33	63	26	59	38	57
Francie	68	71	43	86	63	48
Hongkong	68	25	57	29	61	17
Chorvatsko	73	33	40	80	58	33
Indie	77	48	56	40	51	26
Indonésie	78	14	46	48	62	38
Itálie	50	76	70	75	61	30
Japonsko	54	46	95	92	88	42
Jižní Korea	60	18	39	85	100	29
Kanada	39	80	52	48	36	68
Kolumbie	67	13	64	80	13	83
Litva	44	70	9	63	69	13
Maďarsko	46	80	88	82	58	31
Malajsie	104	26	50	36	41	57
Maroko	70	46	53	68	14	25
Mexiko	81	30	69	82	24	97
Německo	35	67	66	65	83	40
Norsko	31	69	8	50	35	55
Nový Zéland	22	79	58	49	33	75
Pákistán	55	14	50	70	50	0
Peru	64	16	42	87	25	46
Polsko	68	60	64	93	38	29
Rakousko	11	55	79	70	60	63
Rusko	93	39	36	95	81	20
Řecko	60	35	57	112	45	50
Slovenská R.	104	52	110	51	77	28
Slovinsko	71	27	19	88	49	48
Španělsko	57	51	42	86	48	44
Švédsko	31	71	5	29	53	78
Švýcarsko	34	68	70	58	74	66
Thajsko	64	20	34	64	32	45
Turecko	66	37	45	85	46	49
USA	40	91	62	46	26	68
Velká Británie	35	89	66	35	51	69
Venezuela	81	12	73	76	16	100
Vietnam	70	20	40	30	57	35
východní Afrika	64	27	41	52	32	40
západní Afrika	77	20	46	54	9	78

Zdroj: Hofstede (2010)

3.2.1 Dimenze národních kultur

Rozpětí moci nebo též mocenský odstup (power distance) definuje Hofstede „*jako rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovnoměrně*“ Hofstede (2007, str. 45), čili vyjadřuje vztah lidí určité kultury k autoritám. Zabývá se postojem a sociální distancí například mezi učiteli a žáky mezi vedoucími pracovníky a podřízenými zaměstnanci, mezi různými institucemi a organizacemi v určité zemi. Čím je větší hodnota indexu, tím je větší mocenský odstup a tím více je znatelný respekt vůči autoritám, tím více jsou zaměstnanci loajální, podřízení pasivnější spíše očekávají příkazy. Typické země s velkým mocenským odstupem jsou Malajsie (index 104), Rusko (index 93), země Latinské Ameriky, arabské země, Indie (77) a z evropských zemí například Francie (68) nebo Belgie (67). Oproti tomu země s malým mocenským odstupem se podřízení a nadřízení považují za osobně si rovné. Podřízení očekávají, že budou součástí rozhodnutí, která se jich týkají, byť respektují, že konečné slovo má šéf. V Evropě jsou typickými zeměmi s malým mocenským odstupem severské země – Dánsko (index 18), Norsko (index 31), Švédsko (31), ale i Irsko (28) nebo Německo (35). Česká republika má index hodnoty mocenského odstupu 57 a například USA 40.

Další dimenzí je individualismus versus kolektivismus „*vyjadřuje rozsah závislosti jednotlivce na kolektivu (rodině, firmě aj.) a míru volnosti pro jeho vlastní iniciativnost*“ Průcha (2010, str. 35). V individualistické kultuře zaměstnanec jedná podle svých zájmů nebo potřeb, příbuzenský vztah na pracovišti je spíše nežádoucí a vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem představují více méně smlouvu mezi kupujícím a prodávajícím na trhu práce. Oproti tomu se člověk v kolektivistické kultuře stává členem skupiny a jedná především v jejím zájmu a to i za předpokladu, že to od něj někdy vyžaduje přinést oběť. Velmi často se při náboru preferují lidé v příbuzenském vztahu, protože to podporuje vztah k podniku (Zdražilová, 2007). Mezi individualistické země patří USA (index 91), Austrálie (90), Kanada (89), z evropských zemí například Británie (89), Nizozemí (80) ale i Itálie (76). Ke kolektivistickým zemím můžeme zařadit s indexem 6 Guatemala, Ekvádor (8), Pákistán (14), Vietnam (20) a z evropských zemí například Portugalsko (27) nebo Řecko (35). Česká republika má hodnotu indexu 57.

Hofstede (2007) také hodnotil dimenzi maskulinity verstu femininity. V maskulinních společnostech jsou silné mužské prvky chování, jako průbojnost, hrdinství, rozhodnost nebo

soutěživost. Chování manažerů bývá velmi analytické, vítězí ambice, konflikty se řeší bojem o moc. Typicky maskulinní společnosti mají zřetelně odlišeny tzv. mužské a ženské role. Takovým zeměmi jsou například Japonsko (index 95), Rakousko (79), Švýcarsko nebo Itálie (70), Mexiko (69). Oproti tomu kultury s vysokou mírou feminity hledají více rovnováhu a to nejen v mezilidských vztazích ale i ve vztahu mezi pracovním a soukromým životem a celkovou kvalitou života. Manažeři jednají intuitivně, snažíc se hledat konsensus, v operativních problémech jsou více ochotni hledat kompromis. Ve femininní společnosti jsou děti vedeny ke skromnosti a solidaritě a podniky často hodnotí své zaměstnance podle principu sociální spravedlnosti (Zdražilová, 2007). Severské země Evropy jsou typicky femininní, dále také Čile (28), Jižní Korea (39), Vietnam (40). Česká republika je opět poměrně neutrální s indexem 57.

Míra vyhýbání se nejistotě je dimenze, v níž se zkoumá *„rozsah, v němž se příslušníci kultury cítí ohroženi nejistými či neznámými situacemi. Tato dimenze vyjadřuje, nakolik lidem určité kultury vadí např. podstupovat riziko různých změn v zaměstnání, ve společnosti vůbec, respektive zda se těmto změnám přenášejícím nejistotu snaží raději vyhybat“* Průcha (2010, str. 35). Zdražilová (2007) uvádí, že vysoká míra vyhýbání se nejistotě je velmi dobře viditelná v organizacích, v nichž existuje mnoho detailních předpisů i neformálních pravidel. Lidé se cítí příjemněji v jednoznačných situacích, a i když mohou být pravidla a zákony jasně nefunkční a lidé je běžně překračují, poskytnou jistou emocionální potřebu po jisté formální struktuře. Naopak slabé bránění nejistotě umožňuje prosadit i nekonvenční nebo neobvyklé myšlenky, lidé z této kultury dokáží střídat vysokou aktivitu s relaxací. Mezi země se silným vyhýbáním se nejistotě patří Řecko (index 112), Portugalsko (104), Belgie (94), Japonsko (92), Francie (86). Česká republika s indexem 74 je spíše zemí s vyšší mírou vyhýbání se nejistotě. Mezi země s nízkou mírou vyhýbáním se nejistotě patří Singapur (8), Dánsko (23), Čína (30) Velká Británie (35), Indie (40).

Hofstede (2007) vnímá ještě dimenzi s ohledem na časové chápání a to na dlouhodobě a krátkodobě orientované. Společnosti, které mají nízké skóre na této dimenzi, například, dávají přednost zachování historických tradicí a norem a na společenské změny pohlízejí s podezřením. Ti s kulturou, jejichž skóre je vysoko, na druhou stranu zaujmou pragmatický přístup, vkládají úsilí do moderního vzdělávání jako způsob, jak se připravit na budoucnost. V obchodním kontextu se dá porovnat například v „západním myšlení“ s orientací na okamžitý a rychlý výsledek a zisk, oproti „východnímu myšlení“ s filozofií orientovanou dlouhodobě. (Průcha, 2010). Představitelé krátkodobě orientované země jsou

USA (26), Kanada (36) ale i africké a další rozvojové země, které mají indexy velice nízko, dokonce i pod hranici 20. Dlouhodobě orientované země jsou Čína (87), Japonsko (88), Německo (83) ale i Belgie (82) nebo Česká republika (70), atd.

Poslední přidanou dimenzí, kterou Hofstede (2010) zkoumá, je míra tzv. požitkářství. Jako takovou označuje kulturu, která umožňuje relativně volné uspokojování základních, přirozených lidských potřeb spojených s radostí ze života a užívání si. Mezi takové lze zařadit například státy jižní Ameriky, Austrálii, Velkou Británii ale i USA. Oproti tomu stojí kultury, kde se potlačuje uspokojení potřeb jednotlivce a společnost toto reguluje prostřednictvím přísných společenských norem. Mezi takové země lze považovat Pákistán, Egypt, státy bývalé ruské federace, Čínu ale i Českou republiku.

Z výše uvedených hodnot je zřejmé, že Česká kultura je v prvních třech dimenzích, čili v mocenském odstupu, individualitě a maskulinitě vcelku neutrální. Oproti tomu máme vyšší míru vyhýbání se nejistotě a s tím spojenou orientaci dlouhodobou. Snad i proto, že je český národ odmítavý k nejistotě, je rovněž také dost svázán různými normami a pravidly, které omezují občany užívání si života jako takového.

3.3. Další kulturní teorie a standardy

Je důležité si říci, že teorií a standardů hledající a ustanovující rozdíly mezi kulturami je mnoho. To jen ukazuje na důležitost a aktuálnost tohoto tématu, nejen s ohledem na globalizaci světa ale i na měnící se role managementu jako takového. Další nejčastěji odkazovanou teorií jsou kulturní dimenze Fonsa Trompenaarsa. Deset let zkoumal vzorek více než patnácti tisíc manažerů z 28 zemí a podobně jako Hofstede posuzoval původně pět různých dimenzí, poté přidal další dvě. První byl univerzalizmus, který vyjadřoval představu, že způsob chování může být využit kdekoli na světě bez nutnosti modifikace oproti tomu partikularismus je přesvědčení, že veškeré okolní podněty modifikují názory, které tak nemohou být použity stejným způsobem. Individualismus versus preference společenství je obdobou pohledu Hofstedeho pojetí i když výsledky průzkumu se v této dimenzi u některých zemí liší. Novou dimenzí je pohled na neutrální versus emocionální kultura. Jak už název dimenze vypovídá, v emocionální kultuře jsou emoce otevřeně vyjadřovány (např. Mexiko, Švýcarsko) oproti tomu stojí kultury, kde je obvyklé držet emoce pod kontrolou jako například Japonsko. Dále Trompenaars definoval rozdíl mezi specifickou a difusní kulturou,

čili dimenze které řeší ochotu jedince sdílet svůj vlastní prostor s veřejností, tedy ve smyslu jistého chápání a citlivosti na soukromí. Preference výkonu a výsledků versus preference společenského statusu jak už v názvu napovídá, zkoumá výkonově orientované kultury v porovnání s kulturami, které preferují společenský status, čili například, člověk který je ve firmě 40 let je vážený právě pro dobu, kterou v podniku strávil. Později stejně jako Hofstede přidal dimenzi zkoumající vnímání času a dimenzi řešící vztah k vnějšmu prostředí. (Zadrazilová, 2007)

I kulturní klastry S. Ronena a O.Schenkara posuzují podobně jako Hofstede různé kulturní skupiny podle podobnosti některých zemí. Země je možné zařadit do osmi různých skupin – německá skupina, nordická skupina, blízkovýchodní skupina, arabská skupina, dálnovýchodní skupina, latinskoamerická skupina, latinsko-evropská skupina a anglo-skupina. Skupiny byly sledovány ve čtyřech kategoriích (Zadrazilová, 2007, str. 105):

- *„důležitost pracovních cílů*
- *potřebu uspokojení z práce, naplnění z pracovní činnosti*
- *manažerské a organizační proměnné,*
- *interpersonální orientaci a pracovní role“.*

Dalším příkladem mohou být kulturní standardy podle Alexandra Thomase, který je označuje jako způsob vnímání, myšlení i jednání, které určitá skupina vnímá jako standard. Nový, Schroll-Machl (2005).

4. Interkulturní komunikace

Komunikaci nelze chápat pouze jako přenos informací, ale také projevem jednání jedince při sociální interakci. Bobáková (2004, str. 7) jako komunikaci uvádí „*takové jednání mezi původcem sdělení a jeho příjemcem, které vede přes příslušné informační znaky a kódy k výměně informací*“. V podstatě lze komunikaci rozdělit na verbální čili ústní nebo písemnou a neverbální, mezi kterou patří tělesná gesta, mimika ale i jiný projev chování. Oba druhy komunikace od sebe nemůžeme zcela oddělit, protože informace přijímáme v ucelené formě. Právě násilné oddělení verbálního a neverbálního projevu může způsobit zcela odlišný výsledek v chápání přenášené zprávy. V práci se autorka věnuje především komunikaci interpersonální s ohledem na různé kulturní zázemí účastníků. To bývá označováno jako interkulturní komunikace. V takové komunikaci je důležitý nejen obsah zprávy, způsob sdělení informací ale i kultura a hodnoty, kterými jsou účastníci ovlivněni.

Například Průcha (2010, str. 16) interkulturní komunikaci definuje jako termín „*označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifickými jazyky, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů*“. Zdražilová (2007, str. 113) zase upozorňuje, že „*komunikace mezi lidmi různých kultur v sobě zrcadlí různé kulturně podmíněné a interpersonální a organizační vztahy a vzory jednání, které mohou být příjemcem chybně vnímány nebo interpretovány*“. Studium a uvědomění si základních rozdílů jednotlivých kultur by mělo být věnováno dostatečné úsilí a to zejména s ohledem na multikulturalitu nadnárodních společností. Je nemyslitelné, domnívat se, že si zaměstnanci vystačí se základními znalostmi etiky, protože i ta má v různých kulturách různý přístup a význam.

Podle Hofstede (2007) prochází osvojení schopností interkulturní komunikace třemi fázemi. První fází je uvědomění si, že jedinec sám je vybaven jistými postoji a hodnotami, které jej ovlivňují a které jsou závislé na prostředí, kde vyrostl. Když takové uvědomění chybí, může procestovat celý svět, přesto se může stát, že jeho postoj vůči ostatním zůstane nadřazený, že vše jiné bude brát jako horší nebo méněcenné. Další fází je znalost, protože má-li být jedinec schopen styk s jinými kulturami, musí o nich něco vědět. Třetí fází jsou samotné dovednosti. Schopnost spojit uvědomění si se znalostmi a praxí. V dalších

kapitolách detailněji projdeme jednotlivé pojmy, s ohledem na kulturní rozdíly k lepšímu pochopení celého obrazu.

4.1. Neverbální komunikace

Znalost a uvědomění si pravidel neverbální komunikace v různých kulturách, je předpoklad pro úspěšnou interkulturní komunikaci. Neverbální komunikace „*potvrzuji a zesilují verbální komunikaci, doplňují nebo supluje verbální komunikaci a přinášejí odlišné informace*“ Bobáková (2004, str. 87). Neverbální komunikaci velmi ovlivňují kulturní předpoklady zúčastněných stran. Kromě již zmíněných gest a mimik, nesmíme opomenout důležitou roli také celkového postoje jedince, vnímání svého osobního prostoru, navazování očního kontaktu, způsobu oblékání nebo účesu, případně použité kosmetice (Šroněk, 2001). V rámci pracovního prostředí a zaměření této práce je především nutné zaměřit se na bariéry, které mohou při neverbální interkulturní komunikaci nejčastěji vznikat. Zadražilová (2007) uvádí 5 základních neverbálních bariér. Jsou to:

- rozdíly ve využívání prostoru – proxemika,
- oblast bezprostředního dotykového kontaktu – haptika,
- gestikulace a paralingvistika,
- mimika a oční kontakt.

a) Proxemika

Rozdíly ve využívání prostoru se liší kultury od kultury. V obecném chápání lze vidět podstatné rozdíly mezi západní a východní kulturou. Zadražilová (2007) uvádí, že pro západní kulturu je obvyklé chápání čtyř různých vzdáleností mezi osobami při interpersonálním kontaktu, které se obvykle zásadně nemění, ať už se s člověkem vidíte poprvé nebo se znáte delší dobu. Nejbližší tzv. intimní zóna, je vzdálenost, do které člověk pouští osoby sobě nejbližší, uvádí se cca 40 – 50 cm. Osobní zónu v rozmezí cca 50 – 120 cm člověk obvykle dodržuje v rámci jednání s přáteli. Úřední jednání se potom odehrává obvykle v sociální zóně, čili někde okolo 120 – 300 cm. Nad 300 cm můžeme hovořit o veřejné zóně, kterou lidé obvykle udržují při oficiálních ceremoniích nebo v případě jednání-li s více osobami najednou. Oproti tomu u asijských kultur je vnímání prostoru odlišné. Intimní zóna je sice větší, uvádí se 60 – 90 cm, nicméně jsou víceméně platné pro

oficiální jednání. V Asii je obvyklé, že přátelé spolu jednají neformálně a vzdálenosti se značně zkracují, což může být lidem z Evropy nebo Severní Ameriky nepříjemné (Zadrazilová, 2007).

b) Haptika

Haptika se věnuje oblasti bezprostředního dotykového kontaktu s druhou osobou. V obchodním světě se tak jedná především o podání ruky, případně políbení nebo objetí. Rozdíly v chápání dotyků je rozdílný už mezi Evropany samotnými. Severní a střední Evropa běžně používá podání ruky při vítání a loučení, čím se přesuneme jižněji případně směrem k arabským zemím, dotyků přibývá jako výraz vřelosti (Zadrazilová, 2007). Oproti tomu pro Američana podání ruky není zcela typické a nelze jej považovat za projev nepřátelství. „Potřásání rukou je vzácné, ponejvíce ho můžete vidět u amerického prezidenta a dalších politiků při volebních kampaních“ (Bouzek, 2008, str. 112). Asie je téměř bezdotyková. Tělesný dotyk je společensky nepříjemný, chápáný jako příliš intimní nebo nehygienický (Zadrazilová, 2007), (Bouzek, 2008).

c) Gestikulace a paralingvistika

Základním problémem používání gest je jejich význam napříč kulturami. I zcela identické gesto může znamenat odlišný význam. Častým uváděným příkladem je třeba zavrtění hlavy ze strany na stranu. Pro nás, Středoevropany, to znamená nesouhlas, kdežto pro Bulhary znamená souhlas a naopak. Také nejde jen o gesta jako taková ale například i akustický doprovod. Paralingvistika sleduje nejen hlasitost projevu, ale i tón hlasu, rychlost řeči nebo intonaci. Většinou jde ruku v ruce se samotnou frekvencí používání gest. Severní Evropa ale i Asie je v používání gest i hlasitosti projevu umírněnější, kdežto Jihoevropané jsou pohybově aktivnější a jejich hlasité mluvení je obvyklé. Asiaté jsou celkově opatrnější a výrazné gestikulaci se vyhýbají – považují ji za hrubost, případně ji chápou jako projev zastrasování. Proto i při podávání a přijímání předmětu se používají obě ruce. Ve staré Číně se nosily volné róby se širokými rukávy, kam se dala skrýt zbraň, lidé si tak obouručným podáváním ukazovali čisté úmysly. Dodnes se při podávání vizitek nebo pera používají obě ruce. Oproti tomu například muslimové používají pouze pravou ruku, protože levou považují za nečistou. Velmi často se upozorňuje i na ukazování podrážky nebo postoj nohy, které může být v některých kulturách bráno jako urážka. Zatímco lidé ze Západu často při sezení kříží nohy jednu přes druhou, v Asii používají zkřížený posed s nohama pod tělem (Zadrazilová, 2007). Gest a jejich chápání je samozřejmě nepřeberné množství, na počátku

ale stojí samotné uvědomění si těchto odlišností, stejně jako jiných projevů neverbální komunikace.

d) Mimika a oční kontakt

Je zajímavé, jak různé kultury využívají obličejovou mimiku. Některé země, jako například Japonsko, jsou známy typickým kamenným výrazem, kdy nedávají najevo žádné neverbální poselství, v jiných zemích si můžete emoce doslova přečíst. Například úsměv. Zatímco Západní kultury podporují důležité body vážným výrazem obličeje, Asiaté mohou i ty nejvážnější body kombinovat s úsměvem nebo smíchem. Je to zejména z důvodu změkčení případné konfrontace. Oční kontakt je také velice různý napříč kulturami. Již od malička nás rodiče učí: „Podívej se mi do očí!“, protože v naší stejně jako v Západních kulturách je dívání se z očí do očí projev upřímnosti, pozornosti a pochopení. Oproti tomu v Asii je to přesně naopak. Přímý oční kontakt je chápán jako hrubost a provokace.

4.2. Verbální komunikace

Nejčastější bariérou v interkulturní komunikaci je jazyková bariéra. Na světě existuje více než 6000 různých jazyků, i když s různým zastoupením vzhledem k populaci. Není divu, že se mezinárodní prostředí soustředilo na několik preferovaných, které je možné použít v nadnárodních společnostech ale i při obchodním styku s jinými státy. Současné postavení angličtiny nezpochybnitelné. Více než půl miliardy lidí má angličtinu jako mateřský jazyk nebo je v jejich zemi angličtina jedním z jazyků úředních. Různé zdroje navíc odkazují na 1,5 miliardy lidí, se kterými je možnost se anglicky dohovorit. To opravdu není zanedbatelné číslo, není proto divu, že v mnoha nadnárodních společnostech je angličtina ustanovena, obvykle vedle místního jazyka, jako druhý oficiální jazyk. Průcha (2010) uvádí, že angličtinu ovládá lépe či hůře 35,3% české populace. Schopnost používat angličtinu hraje zásadní roli v interkulturní komunikaci. Samotná znalost jazyka však ještě neustanovuje komunikační kompetence. To odkud jedinec pochází, výrazně ovlivňuje, jakým způsobem bude prezentovat cizí jazyk. Je nezbytné si toto uvědomit, protože obzvláště mluví-li spolu dvě osoby, kde alespoň pro jednoho není angličtina primárním jazykem, je více než jisté, že ani mluva stejnou řečí, čili angličtinou, nezajišťuje jistotu stejného pochopení významu. Je potřeba se tedy vyhnout unáhleným hodnocením mluvčího, je třeba brát v potaz, že ve chvíli, kdy mluvíme jiným jazykem, ocitáme se v jiné realitě,

kteřou ale interpretujeme do svého systému myšlení. „*Vidíme, slyšíme i jiným způsobem vnímáme právě tak, jak vnímáme, protože jazykové zvyklosti naší komunity předurčují určitý výběr interpretace.*“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, str. 79). Obecné kulturní zvyklosti v různých zemích popisuje Kolman (2001), například popisuje pravidla vyjadřování komplimentů, střídání se v konverzaci ale i oslovování samotné a používání titulů. Obdobné odlišnosti se týkají i rozdílů v tykání a vykání. Za všechny lze uvést obvyklé používání křestního jména v běžné komunikaci i napříč kulturami, jež preferují a velmi často používají Američané, se kterými se například i český pracovník mnohdy ztotožňuje jen s velkou nelibostí.

Průcha (2010) také upozorňuje na další komunikační bariéry, kterými mohou být samotné stereotypy nebo etnofaulismy. Stereotypy mají povahu předsudků, obvykle přenášené z generace na generaci. Typickým projevem stereotypů jsou tzv. etnofaulismy, neboli obvykle zesměšňující nebo hanlivé označení jistého národa proti kterému existují jisté předsudky, bránící otevřené komunikaci napříč kulturami. Například v Česku se můžeme setkat s např. „Němčouři“ nebo „Skopčáci“, „Frantíci“, „Rákosníci“. Takové najdeme téměř v každé kultuře, bohužel z poměrně neškodných označení se stává negativní kulturní dogma.

Využívání podmiňovacího způsobu, opisného způsobu komunikace nebo naopak jednání napřímo, jsou různé projevy verbální komunikace napříč kulturami. Jedná se o tzv. míru explicitnosti či implicitnosti komunikačního procesu. Často se lze setkat s označením low-context nebo high-context kultury.

4.2.1. Nízký a vysoký komunikační kontext (low/high-context cultures)

Základy pro tento způsob rozdělování kultur podle způsobu komunikace, položil Edward T. Hall. V kulturách typických nízkou mírou kontextu lidé říkají, co si myslí a všechny informace jsou vyjádřeny explicitně. Pokud se v této kultuře objeví člověk, který se vyjadřuje nepřímě, je obvykle označován za neupřímného nebo podezřelého. Tyto kultury navíc velmi málo používají neverbální komunikaci a celý obsah zprávy je promítnut ve slovech. Druhá strana tak má méně možností k vlastní interpretaci. Typickými kulturami s nízkým komunikačním kontextem jsou například Němci, Nizozemci ale také kultury v severní Evropě a USA.

Oproti tomu v kulturách s velkou mírou kontextu je charakteristická nepřímá komunikace a velká míra neverbální komunikace. Informace jsou obvykle ukryty mezi řádky, jen velmi málo se vysloví nebo napíše. Zúčastněné osoby v této kultuře vědí, že většina informací se skrývá zakódovaných v atmosféře jednání, v přirovnáních, v příběžích které myšlenku mohou doprovázet. Přímé vyjadřování je v těchto kulturách považováno za nezdvořilé. Pro tyto kultury je důležité projevování respektu a udržování harmonie. Tento styl je typický nejen pro národy asijských kultur ale i národy jižní Evropy. Běžným projevem je vyhýbání se jednoznačné negativní odpovědi. Zatímco v kulturách s nízkým komunikačním kontextem je běžné říct „Ne!“, v kulturách s vysokým kontextem se odmítnutý setká s celou škálou neurčitých výrazů, blíže nedefinovaných potíží, omluv či odbočení k jinému tématu.

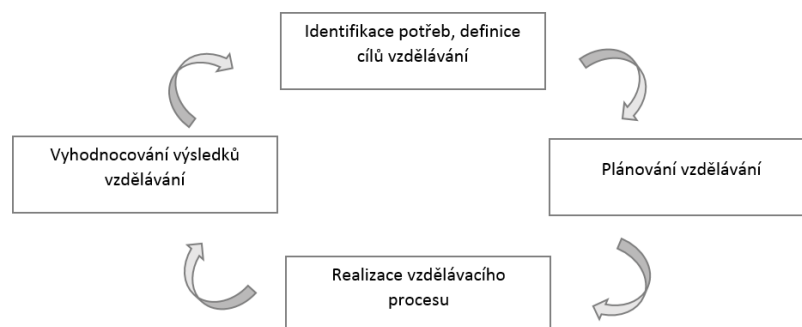
5. Firemní vzdělávání

Jak již bylo v úvodu práce citováno, Peter F. Drucker, odhadoval, že doby, kdy nejcenějším aktivem společnosti byl hmotný majetek, jsou pryč. Upozorňoval na to, že firemní vzdělávání se stane nejdůležitějším zdrojem konkurenční výhody a že lidé budou představovat nejcenější složku každého podniku. Jsou to právě lidé, kteří tvoří tu část podniku, která je schopna se učit, objevovat, inovovat, kreativně myslet a realizovat veškeré podněty. Hovoříme zde o tzv. lidském kapitálu. Vodák, Kucharčíková (2011) označují lidský kapitál jako soubor lidem vrozených a během života získaných znalostí, schopností talentu a invence. Vnímají také lidský kapitál jako dynamickou veličinu, která se v průběhu času může vyvíjet. Lidský kapitál každého zaměstnance tvoří předpoklady pro lidské zdroje ve společnosti, čili takové zdroje, které může společnost využít ve svém podnikání.

Je logické, že správnou investicí do lidského kapitálu, daná firma zvyšuje úroveň svých vstupních zdrojů a má možnost tak nejen efektivního hospodaření ale i konkurenční výhody. „*Představitel nové teorie ekonomického růstu R. Lucas tvrdí, že investice do lidského kapitálu přináší tzv. interní a externí efekty. Interní efekty vznikají, když uvedené investice přispívají ke zvyšování odborných a profesionálních schopností lidí, a zajišťují tak růst produktivity zaměstnanců. K externím efektům dochází tehdy, když zvyšováním schopností, dovedností a vědomostí se zvyšuje rovněž produktivita jiných zaměstnanců a podniků a efektivita ekonomiky jako celku.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 39). Velmi často se v této souvislosti hovoří o tzv. znalostním managementu, protože právě znalosti firemních lidských zdrojů utváří jejich dynamičnost, právě správným řízením je možno dosahovat vyšší výkonnosti.

Lidské zdroje jsou jádrem celého podniku a firmy by si důležitost tohoto bohatství měly uvědomovat, aby se v jejich rozvoji postupovalo strategicky. V některých zdrojích se můžeme setkat s názorem, že mezinárodní řízení lidských zdrojů je synonymem pro řízení expatriantů, nicméně problematika je mnohem komplexnější a řízení expatriantů je pouze jednou z mnoha aktivit. K zajištění dobré úrovně rozvoje zaměstnanců je potřeba systematického a dobře vzdělávání. Tento proces by měl být opakující se s ohledem na další úrovně potřeb a cílů organizace. Schéma takového systematického cyklu můžeme vidět v obrázku č. 5.1.

Obrázek č. 5.1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, str. 84)

5.1. Identifikace potřeb vzdělávání

Analýza současného stavu ve společnosti je předpokladem a nejdůležitější vstupní fází k uvědomění si potřeb a zahájení vzdělávání. Bartoňková (2010) uvádí, že v podstatě jde o shromáždění veškerých dat a informací o stavu znalostí, o schopnostech a o dovednostech pracovníku, o výkonnosti jednotlivých zaměstnanců ale i týmů a podniku a jejich porovnání s požadovanou úrovní. Výsledkem takové analýzy je zjištění mezer výkonnosti, které je nutné odstranit nebo omezit, a to tedy takové, které je možné ovlivnit vzděláváním. Samozřejmě návrhem vhodného vzdělávacího programu.

Správná identifikace nutnosti vzdělávání může být ale problematická. Nejenže je obtížné stanovit přesné kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovní místa, ale neméně obtížné je také dovodit vztah kvalifikací s výsledky práce. Samotnou kvalifikaci lze také měřit jen zcela základně. Jsme schopni zjistit stupeň vzdělání, ale nejsme schopni změřit individualitu zaměstnance a jeho vlastnosti při výkonu práce. Koubek (2009, str. 261) na toto poukazuje: „*fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejich pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech.*“. S tím samozřejmě organizace musí pracovat, a chtějí-li dojít k co nejefektivnější identifikaci potřeb rozvoje, aby byly schopny navrhnout optimální systém vzdělávání, musí identifikace zahrnovat následující fáze (Bartoňková, 2010):

- definování potřeb vzdělávání; co potřebujeme a co je požadováno,
- jaký druh vzdělávání nejlépe uspokojí tyto potřeby a jak školení naplánovat,

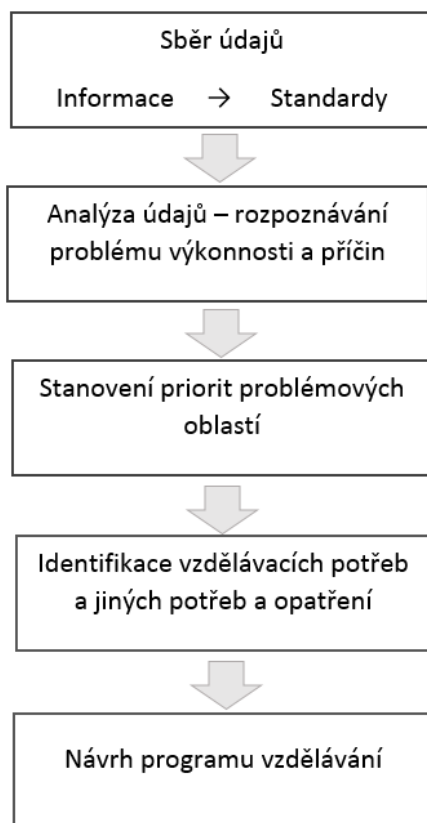
- realizace vzdělávání a koho k realizaci využít,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání a zjištění jaká je efektivita.

Otázkou je, kde ale takové informace můžeme najít a jaké zdroje je možno při analýze využít. Bartoňková (2010) uvádí, že jde o tři možné skupiny údajů. První skupinou jsou běžné celopodnikové údaje, jako údaje o struktuře podniku, cíle a podnikové plány, stav zdrojů (finanční, lidské, vybavení), ale také běžná personální statistika. Druhou skupinou údajů jsou analýzy práce a údaje o pracovním místě, čili jde o detailní specifika pracovních míst, kulturu pracovních vztahů i stylu vedení. Důležitým zdrojem jsou také rozhovory s odcházejícími pracovníky, které mohou signalizovat nejen nedostatky v oblasti vzdělávání ale i potřeba vzdělávání směrem k managementu. Poslední skupinou údajů jsou údaje o zaměstnanci jako například záznamy o vzdělání, kvalifikaci nebo záznamy o hodnocení zaměstnance.

Samotný sběr dat lze provádět různými technikami přes analýzy údajů nebo SWOT analýz, pozorování, dotazníkové šetření, zpětné vazby nebo sociologický průzkum. Po určení priorit problémových oblastí je hlavním cílem určit kdo a proč potřebuje vzdělání (Koubek, 2009). Celý proces je znázorněn na modelu v obrázku č. 5.2, a jak potvrzují Vodák, Kucharčíková (2011, str. 96) *„dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku“*.

Stále častěji se ve firemní praxi také setkáváme také s kompetenčními přístupy ke vzdělávání. Tzv. „Management by competivnes“ je přístup, založený na rozvoji jak tzv. tvrdých tak také tzv. měkkých dovedností (Petříková, 2006). Ta dále uvádí, že jde o to spojit možnosti a potenciál daného zaměstnance s požadavky organizace do jakéhosi synergického celku. Kvalitní kompetenční model nejenže reflektuje současné požadavky organizace, ale zaměřuje se také na budoucí potřeby a umožňuje tak rozvoj zaměstnanců vedoucí k maximálnímu výkonu. S ohledem na tuto skutečnost Palán (2002, str. 155) upozorňuje, *„že rozvoj lidský zdrojů má probíhat nejen v návaznosti na vize organizace, ale s ohledem na pracovníky a jejich potřeby, zejména potřebu seberealizace a uspokojení z vykonávané práce“*. Právě s ohledem na multikulturalitu prostředí, může pochopení rozdílů vedoucí k seberealizaci a uspokojení z vykonávané práce hrát zásadní roli. (Hofstede, 2007)

Obrázek č. 5.2: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011), vlastní úprava

5.2. Plánování vzdělávání

Výstupem ze správně realizované analýzy a identifikaci potřeb by měl být návrh programu vzdělávání, což si můžeme představit jako přípravu učebních osnov. Armstrong (2002, str. 496) uvádí, že „*plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky k dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu*“. Podle něj je důležité určit vhodné metody vzdělávání, určení zařízení, místo kde se bude vzdělávání realizovat a také vzdělavatelé, čili trenéři. Vodák a Kucharčíková (2011) rozšiřují tento proces o další otázky, na které by měl plán umět odpovědět:

- Témata vzdělávání, která by měla účastníky posunout k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí.
- Cílová skupina, na kterou je konkrétní vzdělávání zaměřeno.

- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělání uskuteční a zda půjde o jednorázovou akci nebo kontinuální rozvoj.
- Jak se bude realizovat hodnocení vzdělávacích aktivit.
- Jaké budou náklady na vzdělávání.

Z toho důvodu je i proces tvorby plánu rozložen do etap. V přípravné fázi se specifikují jednotlivé potřeby a stanoví se cíle vzdělávacího programu, které nám nakonec pomohou určit a vyhodnotit úspěšnost. V druhé, realizační fázi jde o samotné určení, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat. V této fázi jsou určeny nejen vhodné techniky vzdělávání s ohledem na intelektuální schopnosti účastníků a úrovní zařazení v podniku, včetně jejich motivace, ale i zohlednit volbu programu s ohledem na celkový počet účastníků, priority podniku a možnost uvolňování zaměstnanců pro absolvování vzdělávání. Poslední etapou je zdokonalovací fáze. V této etapě se průběžně vyhodnocují dílčí etapy vzhledem ke stanoveným cílům, hledají se možnosti zlepšení technik i informovanosti zaměstnanců. Této fáze by se měly účastnit zainteresované strany - organizátoři, lektori, účastníci a také manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

5.3. Realizace vzdělávání

Po ukončení přípravné a plánovací etapy nastává fáze samotné realizace vzdělávání. Tato fáze obsahuje několik nezbytných prvků, které jsou vzájemně provázány. Jde o cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák, Kucharčíková, 2011), které jsou ještě podmíněny organizačními a finančními možnostmi podniku (Bartoňková, 2010).

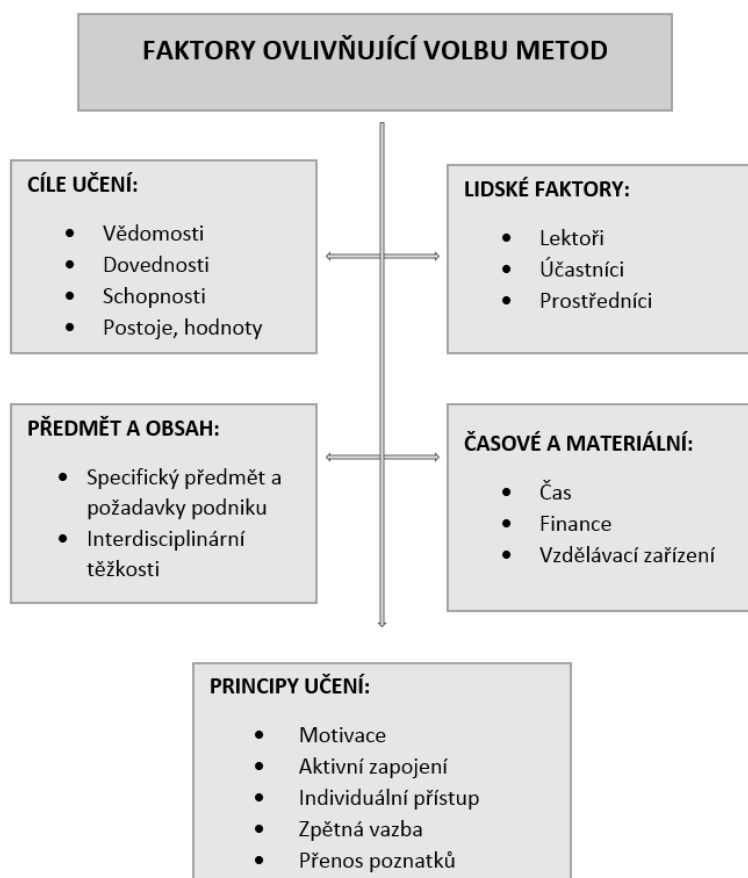
Na základě stanovených cílů je vhodně nastaven program vzdělávání a zvoleny metody, které budou použity. Přístupů ke klasifikaci metod existuje celá řada, stejně jako výhod a nevýhod, které s sebou jednotlivé metody přinášejí. Vždy jde ale o individuální potřeby daného podniku, co v jednom podniku může být bráno jako nevýhoda, v jiném najdou přidanou hodnotu. Základní otázkou při posuzování vhodnosti zvolené metody by mělo být: *„Které výhody jsou pro mou výukovou situaci obzvláště důležité, se kterými nevýhodami se mohu, nebo naopak nechci smířit?“* (Skalková, 1999, podle Bartoňková, 2010, str. 152). Koubek (2009) uvádí dvě skupiny metod. Ty používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce jako například instruktáž, asistování, rotace pracovního místa,

mentoring atd., jsou vhodné zejména k navázání na konkrétní efektivitu při plnění úkolu jednotlivce. Druhou skupinou jsou metody používané mimo pracoviště, kde můžeme zařadit nejen kurzy a přednášky nebo semináře, ale i simulace, hraní rolí, případové studie, demonstrování, vzdělávání pomocí počítačových programů a internetu a další. Tato skupina metod je obzvláště vhodná pro hromadné vzdělávání, proto je vhodná například i pro aplikaci multikulturního vzdělávání.

Současný trend poukazuje na nutnost rozvoje kreativity a pozitivního postoje ke změnám u zaměstnanců, s ochotou flexibilně reagovat na změny. A to právě s ohledem na fakt, že v dnešním zrychleném světě je snaha organizací reagovat na změny co nejdříve. Také i z toho důvodu se v současnosti dynamicky šíří forma elektronického vzdělávání e-learning. Jako rychlejší a levnější varianta oproti klasickým metodám, bývá v podnicích stále častěji využívána i přesto, že jeho využití je značně omezeno tématem i technologickým vybavením organizace. Faktorů ovlivňujících volbu metody je více, jak ukazuje obrázek č. 5.3, přičemž *„výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 112).

Efektivnější uplatnění kterékoli metody podporuje rovněž aktivní využití audiovizuálních pomůcek jako dataprojektor, flipchart, filmy nebo hudební ukázky a další podpůrné materiály. Ovšem je třeba mít na paměti i obsahovou stránku věci. Při online formách vzdělávání nebo prezentacích přes program PowerPoint hrozí, že právě obsahová stránka bývá podceňována a autoři ve snaze posluchače zaujmout se zaměří především na vizuální zajímavost (Vodák, Kucharčíková, 2011). Proto chtějí-li tvůrci vzdělávání zefektivnit proces učení, je potřeba přihlédnout k obecné rovině schopnosti člověka se učit. Podíl lidských smyslů v procesu učení je nerovnoměrný. Bartoňková (2010) odkazuje, že z toho, co si přečteme, si uchováme pouze 10%, z poslechu si uchováme 20%, z toho, co vidíme, si uchováme 30%. Při kombinaci poslechu s vizualizací je schopnost uchování 50%, pokud k tomu přidáme možnost vlastního komentáře, zvýšíme uchování na 70%, a pokud můžeme ještě prakticky vyzkoušet je schopnost uchovat si informace až v 90%.

Obrázek č. 5.3: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011), vlastní úprava

5.4. Vyhodnocení vzdělávání

Poslední a důležitou fází vzdělávacího cyklu je vyhodnocení. V této fázi jde jak o snahu zajistit zpětnou vazbu o účincích vzdělávacího programu, tak také ohodnotit program samotný (Armstrong, 2002). Nedílnou součástí vyhodnocovací fáze je také ověřování návratnosti investic. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Nejčastěji používanou metodou k hodnocení vzdělávacího programu jako takového bývá dotazník. Ten především zkoumá míru spokojenosti s obsahem, prostředím ale i metodami, které byly použity. Nevýhodou takového dotazníku může být samozřejmě praktická neobjektivnost, kdy může být hodnocena míra zábavnosti programu více, než skutečně nabyté uplatnitelné znalosti a dovednosti, směřující k lepšímu výkonu práce. Proto bývá také velmi často použito hodnocení znalostí samotných, obvykle je k tomu využít test.

Je také výhodné testovat množství znalostí před samotným zahájením tréninku, abychom měli instantní srovnání v posunu znalostí konkrétního jednotlivce. (Bartoňková, 2010)

Nejdůležitější však je, aby vzdělávání zvýšilo efektivitu práce zaměstnance. Ani fakt, že se zaměstnanci, kurz líbil a že úspěšně prošel testem, není zárukou, že získané znalosti a dovednosti uplatní na pracovišti ke zvýšení pracovního výkonu. Proto je dobré, aby byly plánovány činnosti, které jsou účastníci vzdělávání povinni při výkonu práce aplikovat a tyto činnosti byly následně v určitém časovém odstupu evaluovány nadřazeným.

Bartoňková (2010) připomíná, že nejobtížnějším krokem je získání kvantifikovaných výstupů, protože je v praxi velice obtížné prokázat, že například změny v postojích vedou k zásadnímu zlepšení finančních ukazatelů podniku. Mnohdy jde rovněž o velice dlouhodobý proces, kdy nemusí být výsledky zprvu viditelné vůbec. Přesto je logické, že má-li se podnik rozhodnout pro investici do vzdělání, potřebuje vědět, že se mu to vyplatí. Nejvíce se tak setkáváme s hodnocením rentability (Return of Investment - ROI) a dobou návratnosti investic (DN) vložených do vzdělávání, některé podniky ale k hodnocení využívají i hodnocení efektivnosti investice jako takové. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

a) Metoda rentability investic - ROI

Ukazatel rentability investic je odvozen od běžně používaných ukazatelů výnosnosti kapitálu, ale nebere v úvahu rozložení zisku v čase. Tento přístup však umožní vyhodnotit, jaké množství finančních zdrojů má podnik k dispozici a které by rád přidělil do vzdělávání. Po určité době také může zhodnotit, zda na základě očekávané efektivity bude program pokračovat nebo bude zastaven.

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

Vynásobíme-li celou rovnici krát 100, získáme procentuální návratnost investic (Bartoňková, 2010).

b) Metoda určení doby návratnosti – DN

Jde o určení, za jaké období přinese vzdělání takovou hodnotu, která se rovná původním nákladům na investici. Obecně platí, že tím výhodnější je investice, čím je doba návratnosti kratší. V případě že se jedná o jednorázovou investici do vzdělávacího programu

a příjmy z něj by byly každý rok stejné, můžeme pro výpočet použít vztah, kdy náklady na investici do vzdělávacího programu vydělíme očekávanými ročními čistými peněžními příjmy.

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$

c) Vyhodnocení efektivnosti investice

Tento postup se velmi často používá pro porovnání s tím, co by podnik získal, kdy částku určenou pro vzdělávání vložil na účet do banky. Standartní vzorec, který můžeme použít je tedy následující:

$$\text{Suma po } n \text{ rocích} = \text{vstupní náklady} \cdot (1 + \text{úroková míra})^{\text{počet let}}$$

Pokud od získané sumy odečteme vstupní náklady, získáme čistý výnos po n letech, neboli efekt z vkladu do banky. Aby byla efektivita investování do programu (E_v) pozitivní, musí zajistit vyšší efekt než by byl efekt z vkladu do banky (E_b).

$$E_b < E_v$$

Je důležité ale vždy rozlišit finanční přínosy investice a přínosy, které není možné přímo finančně vyjádřit jako například zlepšení chování vůči zákazníkům, vyšší morálka, větší spokojenost zaměstnanců, vyšší flexibilita. Přesto, všechno co zaměstnanci v podniku dělají, ovlivňuje jeho výkonnost.

Mezi základní výhody vyhodnocování vzdělávání patří kromě přispívání k efektivitě podnikání, také podpora těsnějšího propojení cílů vzdělávání a podnikatelských cílů podniku, podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností, atd. Mezi nevýhody pak lze zařadit náročné získávání potřebných informací, subjektivní úhel posuzování, obtížná kvantifikace přínosů vzdělávání a další.

6. Řízení diverzity

6.1. Kompetence

Mezi důležité prvky správného chodu multikulturní firmy je zákaz nebo neumožnění diskriminace. Mnoho firem včetně UPS má toto zakotveno přímo ve svých pravidlech a firemní kultuře. Firmy by měly svými kroky a procesy předcházet nejen možné diskriminaci, ale i odbourání předsudků, které by mohla neznalost jiné kultury způsobovat. Průcha (2010) v souvislosti s mezilidskými kontakty zdůrazňuje zejména význam postojů a předsudků k příslušníkům různých etnik a národů. S tím souvisí požadavek na tzv. interkulturní kompetence zaměstnance.

a) Interkulturní kompetence

Interkulturní kompetence nebo také používaný pojem cross-cultural competence sám o sobě umožňuje dva úhly pohledu. Prvním vysvětlením může být podle Armstrong (2002), že kompetence odpovídá pojmu kvalifikace nebo je ekvivalentní pro pojem odborná způsobilost. Častěji se dnes ale v kombinaci s interkulturní kompetencí přistupuje k názoru, že kompetence je vnímána jako schopnost. Průcha (2010, str. 47) označuje za interkulturně kompetentní osobou, „*která se naučila vnímat zvláštnosti jiné kultury, chápat je a adekvátně se chovat, aniž se vzdala vlastní kulturní identity při svém pobytu v zahraničí – což lze vztáhnout samozřejmě i na jiné situace interkulturního styku.*“. Velmi často již při výběru zaměstnanců na pozici, kde dochází k interakci s jinými kulturami, tuto kompetenci firmy požadují. Je důležité si ale uvědomit, že stupeň kulturní kompetence je velice obtížné zjistit a často se ukáže až v praxi. Jedná se například o vlastnosti jako sebereflexe, empatie, kulturní citlivost, zvědavost nebo tolerování odlišnosti (Janebová, 2010). Chceme-li přesto najít nějaký vzor nebo prototyp interkulturně kompetentní osoby její vlastnosti můžeme označit takto: „*Výsledným profilem je jedinec, který je opravdu otevřený ostatním lidem a jejich myšlenkám a má o ně zájem, je schopen získat důvěru ostatních. Citlivě reaguje na pocity a myšlenky jiných, vůči ostatním vyjadřuje respekt a pozitivní hodnocení a nesoudí. Bývá sebevědomý, je schopen převzít iniciativu, je klidný ve frustrujících či nejednoznačných situacích a není rigidní.*“ (Kealey, Ruben, 1983, podle Nový, Schroll-Machl, 2005, str. 71).

Základními kritérii pro splnění výše jmenovaného je soubor schopností, mezi které patří zejména efektivní plnění úkolů a spokojenost s prací, také osobní spokojenost a schopnost přizpůsobit se, schopnost efektivní komunikace, kvalita kulturní interakce,

schopnost zvládat stres a také jakési se ztotožnění se zahraniční společností jako takovou (Nový, Schroll-Machl, 2005). Najít takto vybavenou osobu může být samozřejmě obtížné. Interkulturní schopnosti formuloval ve své práci i Geert Hofstede (2007), který poukazoval zejména na nutnou schopnost zbavit se předsudků, schopnost akceptovat relativitu vlastních znalostí a vjemů, schopnost komunikovat s respektem i vyjadřovat empatii, stejně jako schopnost být flexibilní, včetně schopnosti střídat se o slovo s ostatními účastníky diskuze i tolerovat nejednoznačnost.

Z mnoha zdrojů, které jsou v tomto ohledu k dispozici, vyplývá, že ač původně převládaly teorie, že interkulturní kompetence identifikují především osobnostní charakteristiky zaměstnance, nejnovější přístupy ukazují, že je možné interkulturní kompetenci také získat. Zkušenosti i vzdělávání v tomto ohledu znamená aktivní reflexi i nepřetržité interkulturní učení se.

6.2. Trénink interkulturních kompetencí

Volba vhodné vzdělávací metody je klíčová. „*Vysoký podíl praxe v rámci tréninkových programů klíčových kompetencí pomáhá naučit se, respektive dále rozvíjet strategie, které činí vlastní profesní kariéru úspěšnou.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 47). Podle Zdražilové (2007) s ohledem na zaměření potřeb společnosti, existují tři hlavní druhy tréninkových programů, které pomůžou se zefektivněním interkulturních interakcí. Jsou to:

- tréninkové programy pro přípravu expatriantů,
- tréninkové programy pro pracovníky z hostitelské země, kteří byli přijati do zahraniční dceřiné společnosti,
- tréninkové programy, které mají odstranit určité organizační problémy nebo konflikty, které vznikají mezi mateřskou společností a zahraničními organizačními jednotkami, případně mezi těmito jednotkami navzájem.

Vzhledem k orientaci diplomové práce se autorka zaměřuje především na poslední typ, a sice programy, které mají zefektivnit spolupráci mezi jednotlivými pobočkami. Cílem vzdělávacích aktivit i rozvojových programů je zejména vytvoření postojů a chování, které bude pozitivní a usnadní plnění úkolů. K tomuto účelu je vhodný i tréninkový program nazývaný kulturní asimilátor. Ten funguje na principu testování, zda si účastníci dobře vyhodnocují zjištěné informace, zda jsou schopni vhodně interpretovat chování cizí kultury.

Účastníci dostanou k dispozici možné odpovědi nebo výroky týkající se cizí kultury a musí uvést, zda je výpověď správná či nikoli. Spolu s konzultantem poté získávají zpětnou vazbu s odůvodněním případných nesprávných hodnocení. Druhou možností jsou přímé krátké popisy různých, případně konfliktních situací, obvykle s čtyřmi různými vysvětleními, z nichž jedno je správné a ostatní méně nebo vůbec. Účastník si vybere, přečte komentář ke své odpovědi.

Oproti těmto pasivním modelům existují i více aktivní metody. Ať už se jedná o hraní rolí, kdy účastníci dostanou scénář pro hraní typicky dvou kontrastních kultur (vždy pro sebe cizích). Ač je tato metoda náročná, zejména na trenéra, který musí mít nejen odborné a interkulturní znalosti ale znalosti z psychologie. Výhodou této metody je ale velmi silný zážitek, který umožňuje nejen pracovat s nejistotou nebo obavami účastníků ale také posilovat jejich interkulturní komunikační kompetence. Obdobně funguje i model simulací, kde se obvykle zaměřuje na etiku v místní kultuře. Jedna skupina je informována o pravidlech etiky v dané kultuře a druhá skupina má tu první pozorovat a do různých interakcí se snažit zapojit. Následuje diskuze, kde spolu účastníci sdílejí nejen reakce ale i prožitky. Tato metoda je velice účinná, protože ukazuje, jakým způsobem se lze zachovat v situacích různých kultur, na které účastníci nebyli připraveni. Je předpokladem, že díky zážitkům, účastníci zlepší své schopnosti adaptace na danou kulturu v reálu. Další modely výcviku sestavil například Downs (1991, podle Janebová, 2010):

- intelektuální model – který se zaměřuje na teoretické školení o cizí kultuře,
- simulační model – trénuje se praktická konfrontace s možnými praktickými situacemi,
- model sebeuvědomění – zaměřená na to, že pro pochopení cizí kultury je nutné kriticky pochopit sebe,
- model kulturního uvědomění – poznání cizích hodnot, postojů a vzorců chování.

Ve své podstatě se všechna interkulturní školení snaží u účastníků prohlubovat interkulturní senzitivitu, což je míra našeho přizpůsobení se a vnímání vůči cizí kultuře, a dále také rozvíjet míru empatie. To vše za účelem, aby následně člověk zvládl jakoukoli interkulturní situaci.

6.3. Jazykový trénink

Je důležité neopomíjet také nutnost jazykových tréninků ať už z pohledu zlepšování jazykové úrovně oficiálního firemního jazyka, ale také získávání základů jazyků ostatních kultur. V publikacích se často objevuje argument, že právě osvojení si základů cizího jazyka té které kultury, umožňuje lepší pochopení významů, které není možné přeložit. Součástí takových jazykových tréninků by měl být i trénink neverbální komunikace a základy etikety (Nový, Schroll-Machl, 2005). V dostupné literatuře existuje velké množství strategií, jak se učit cizí jazyk. Nejvíce se můžeme setkat s klasifikací strategií podle Oxford (1990) na které odkazuje i EU. Ta dělí strategie na kognitivní, metakognitivní, paměťové, kompenzační, afektivní a sociální. Kognitivní učení je založené na opakování vyslovování či napsání slovíček a textu, metakognitivní, podporuje uvědomování si vlastního učebního stylu, který nám vyhovuje. Paměťové strategie využívají různých pomůcek (mnemotechnické, vizualizace, opakování), kompenzační rozvíjí schopnost odhadnout význam odvozených slov i sdělení, také používání gestikulace a mimiky případně použití opisu nebo synonym. Afektivní strategie se váží k emocím, postojům ale také přemýšlení o motivaci k učení se jazykům. Posledním typem výukové strategie je sociální, součástí které je nácvik osvojování si otázek pro ujištění se o správnosti chápání, rozvíjení porozumění jiným kulturám, porozumění jiného způsobu vnímání a myšlení. Efektivní jazykový trénink by měl být vždy kombinací těchto strategií.

Pro objektivní hodnocení úrovně znalosti cizího jazyka se používají mezinárodní testy. Pro angličtinu je nejznámějším používaným testem TOEFL (Test of English as a Foreign Language neboli Test angličtiny jako cizího jazyka). Výhodou tohoto testu je zejména jeho univerzální použití, neboť má stejné hodnocení ve všech zemích, kde hodnocení probíhá. Pro hodnocení úrovně byla vytvořena stupnice úrovní ovládání cizího jazyka, která je rozdělena na tři typy uživatele – uživatel základů jazyka (kategorie A), samostatný uživatel (kategorie B), zkušený uživatel (kategorie C). Ve všech kategoriích jsou dvě úrovně znalostí:

- *„Stupeň A1 - Rozumí známým každodenním výrazům a zcela základním frázím, jejichž cílem je vyhovět konkrétním potřebám, a umí tyto výrazy a fráze používat. Umí představit sebe a ostatní a klást jednoduché otázky týkající se informací osobního rázu, např. o místě, kde žije, o lidech, které zná, a věcech, které vlastní,*

a na podobné otázky umí odpovídat. Dokáže se jednoduchým způsobem domluvit, mluví-li partner pomalu a jasně a je ochoten mu/jí pomoci.

- *Stupeň A2 - Rozumí větám a často používaným výrazům vztahujícím se k oblastem, které se ho /jí bezprostředně týkají (např. základní informace o něm/ní a jeho/její rodině, o nakupování, místopisu a zaměstnání). Dokáže komunikovat prostřednictvím jednoduchých a běžných úloh, jež vyžadují jednoduchou a přímou výměnu informací o známých a běžných skutečnostech. Umí jednoduchým způsobem popsat svou vlastní rodinu, bezprostřední okolí a záležitosti týkající se jeho /jejích nejnáléhavějších potřeb.*
- *Stupeň B1 - Rozumí hlavním myšlenkám srozumitelné spisovné vstupní informace (input) týkající se běžných témat, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase atd. Umí si poradit s většinou situací, jež mohou nastat při cestování v oblasti, kde se tímto jazykem mluví. Umí napsat jednoduchý souvislý text na témata, která dobře zná nebo která ho/ji osobně zajímají. Dokáže popsat své zážitky a události, sny, naděje a cíle a umí stručně vysvětlit a odůvodnit své názory a plány.*
- *Stupeň B2 - Dokáže porozumět hlavním myšlenkám složitých textů týkajících se jak konkrétních, tak abstraktních témat včetně odborně zaměřených diskusí ve svém oboru. Dokáže se účastnit rozhovoru natolik plynule a spontánně, že může vést běžný rozhovor s rodilými mluvčími, aniž by to představovalo zvýšené úsilí pro kteréhokoliv účastníka interakce. Umí napsat srozumitelné podrobné texty na širokou škálu témat a vysvětlit své názorové stanovisko týkající se aktuálního problému s uvedením výhod a nevýhod různých možností.*
- *Stupeň C1 - Rozumí širokému rejstříku náročných a dlouhých textů a rozpozná implicitní významy textů. Umí se plynule a pohotově vyjadřovat bez zjevného hledání výrazů. Umí jazyka užívat pružně a efektivně pro společenské, akademické a profesní účely. Umí vytvořit srozumitelné, dobře uspořádané, podrobné texty na složitá témata, čímž prokazuje ovládnutí kompozičních útvarů, spojovacích výrazů a prostředků koheze.*
- *Stupeň C2 - Snadno rozumí téměř všemu, co si vyslechne nebo přečte. Dokáže shrnout informace z různých mluvených a psaných zdrojů a přitom dokáže přednést polemiku a vysvětlení v logicky uspořádané podobě. Dokáže se spontánně, velmi plynule a přesně vyjadřovat a rozlišovat jemné významové odstíny dokonce i ve složitějších situacích.“ (Ivanová, 2006, str. 24)*

II. Aplikačně ověřovací část

7. Metodika práce

V druhé části se pokusíme více proniknout do pracovního prostředí autorky ve společnosti UPS SCS (Czech Republic) s.r.o., resp. United Parcel Service s.r.o. a zjistit jaká je reálná situace systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců s ohledem na interkulturní prostředí v této konkrétní mezinárodní společnosti. Společnost UPS je nadnárodní společnost a i v rámci lokálních poboček pracuje mezinárodní management. S odkazem na práci profesora Nového *„Problém interkulturní komunikace nespočívá jen v dokonalé znalosti cizího jazyka a schopnosti orientovat se v jeho odborné terminologii. Úspěch této komunikace závisí i na dobré vzájemné znalosti kultury a zejména kulturních odlišností partnerů, protože ty mohou sice zcela nenápadně, avšak o to významněji ovlivnit celý proces komunikace a následné spolupráce.“* Průcha (2010, str. 148). Pomocí vlastního výzkumu, pozorování, dotazníkového šetření i rozhovorů s manažery a kolegy, se pokusíme tedy nejen analyzovat současný stav, ale v případě objevu případného úskalí a nedostatků, které současný systém rozvoje obsahuje, předložit praktických návrhů k případné optimalizaci procesu vzdělávání zaměstnanců v tomto směru.

Pro zpracování empirické části autorka vycházela jak z vlastního pozorování, tak také z rozhovorů se zaměstnanci. Pro významnou část praktického zkoumání byly využity výsledky z dotazníkového průzkumu.

Dotazníkové šetření proběhlo v období od 22.10.2015 do 22.11.2015. Výsledky byly zpracovávány statistickými metodami. Osloveno bylo celkem 9 teamleaderů z ČR i zahraničí prostřednictvím telefonátu s informací a žádostí o zapojení se do dobrovolného anonymního dotazníku se svými podřízenými. Po vzájemném odsouhlasení jim byl zaslán email s průvodním dopisem s žádostí o spolupráci s odkazem na samotný dotazník uložený na webovém portále Sogosurvey.com¹. Veřejný dotazník byl vytvořený pouze pro účely této diplomové práce a byl spuštěn dne 22. října 2015. Tito teamleaderi dále distribuovali email na své podřízené. Z cca 90 oslovených vyplnilo dotazník **56 osob**. Jedná se tedy o **reprezentativní vzorek 62%**.

¹ SOGOSURVEY.COM. *Veřejný dotazník*. [online]. Sogosurvey [cit. 22.10.2015]. Dostupné z: <http://survey.sogosurvey.com/k/SsURVXPtRsPsPsP>

Z celkem osmnácti otázek bylo 14 škálových a 4 otevřených. V dotazníku byla po dohodě identifikována skupina respondentů podle věku, pohlaví, původu, délky pracovního poměru. V další sadě otázek byla zkoumána míra vnímání kulturních odlišností a celková připravenost zaměstnanců na multikulturní prostředí ze strany zaměstnavatele. Na škálové otázky odpovídali respondenti podle míry souhlasu/nesouhlasu s daným tvrzením. Nevýhodou škálových otázek byla vnímána možná neflexibilita ve výběru odpovědí, proto bylo respondentům v rámci otevřených otázek umožněno svobodně vyjádřit své názory.

Dotazník byl členům týmu rozeslán s informací, že se nejedná o firemní aktivitu v rámci společnosti UPS, ale bude sloužit jako podklad pro praktickou část tvorby diplomové práce. Průvodní dopis s odkazem na samotný dotazník byl v anglickém jazyce, u týmů z ČR rovněž v českém jazyce. Samotný dotazník byl v anglickém jazyce, jeho český překlad je uveden v Příloze č. 1.

7.1. United Parcel Service

Společnost UPS byla založena ve městě Seattle, USA v roce 1907 jako malá zásilková firma mladého podnikatele James E. Casey. Postupem času vyrostla do společnosti s obratem přesahujícím několik miliard dolarů ročně - to bylo umožněno cíleným zaměřením na rozšíření působnosti po celém světě.

V roce 1919 společnost poprvé expandovala mimo Seattle do města Oakland v Kalifornii a přijala své současné jméno United Parcel Service. Slovo “United” (Spojený) sloužilo jako připomínka toho, že činnost společnosti v každém městě byla částí jedné organizace, slovo “Parcel” (Balíček) identifikovalo povahu podnikání a slovo “Service” (Služba) označovalo, co firma nabízela. Patrně klíčovou vlastností bylo to, že UPS poskytovala rozsáhlé služby za sazby srovnatelné s poštovními sazbami.

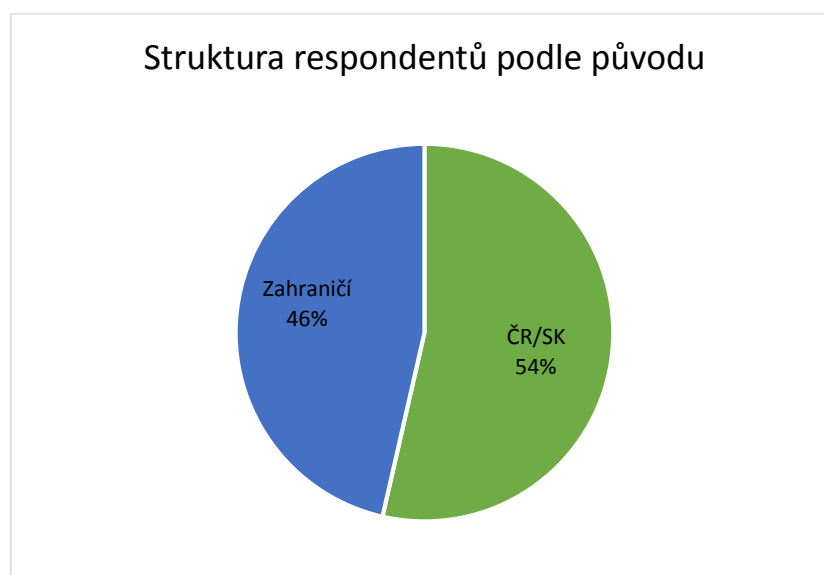
Postupně se UPS rozšiřovala v rámci USA a v roce 1975, zahájila mezinárodní spolupráci, když začala nabízet své služby v Kanadě. Následující rok se pustila na evropské trhy a začala podnikání v Německu a následně v dalších zemích. Za téměř 40 let zde vytvořila rozsáhlé portfolio služeb těžících ze zkušeností na lokálních trzích a ze silné mezinárodní pozice a vysokých standardů kvality UPS. Dnešní UPS je globální společnost s jednou z nejvíce uznávaných a obdivovaných značek na světě. Stala se největší světovou společností na doručování balíků a celosvětovým vedoucím dodavatelem specializovaných služeb, jak v přepravě, tak v logistice. Široké portfolio služeb umožňuje UPS doručit přes

16,9 milionů zásilek denně ve více než 220 zemích a oblastech. Globální výnos společnosti v roce 2015 dosáhl 58.4 miliard USD. Dnešní UPS má sídlo Atlantě a celkově zaměstnává 435tisíc lidí (354tisíc v USA, 81tisíc mezinárodně z toho více než 45tisíc v rámci Evropy).

7.2. Výzkumný vzorek

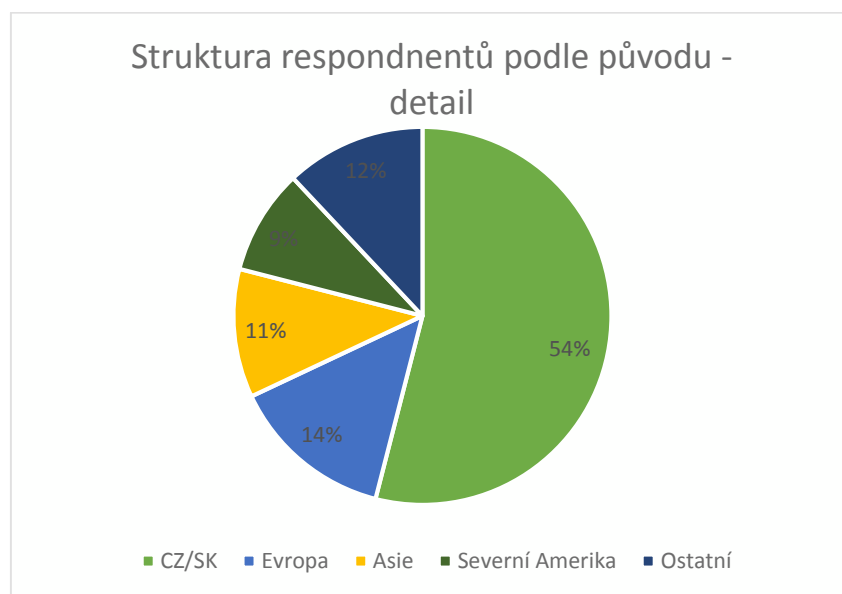
Pro získání podkladů k diplomové práci byla zvolena především elektronická forma dotazování z důvodu porovnání stavu a odpovědí respondentů z ČR s respondenty z UPS lokací jiných zemí. Důvodem bylo zejména odhalit, zda případné prostory k optimalizaci mají lokální charakter, nebo by byla případná implementace vhodná globálně. Také proto se elektronická dotazníková metoda zdála jako nejvhodnější. Nebyl nutný osobní kontakt s každým respondentem, přesto bylo získáno potřebné množství údajů z velkého a různorodého vzorku. Z celkových **56 respondentů** bylo **30 původem z ČR** nebo Slovenska a **26 respondentů** bylo ze zahraničí, viz graf č. 7.1. Kategorie původu ČR/SK byla zvolena záměrně, jednak z historického hlediska, jednak proto, že na pobočkách v ČR pracuje velké množství zaměstnanců původem z SK, tedy další kulturní a jazyková forma multikulturního prostředí. Vzorek respondentů původem z ČR/SK lze chápat jako lokální, neboť žádný tým na Slovensku nebyl osloven. Vzhledem k relativní vyrovnanosti podílů lokálních a zahraničních respondentů lze data využít pro srovnání lokální pobočky se stavem v zahraničí. Graf č. 7.2 ukazuje detailní rozložení respondentů podle původu.

Graf č. 7.1: Struktura respondentů



Zdroj: Vlastní

Graf č. 7.2: Struktura respondentů podle původu – detail

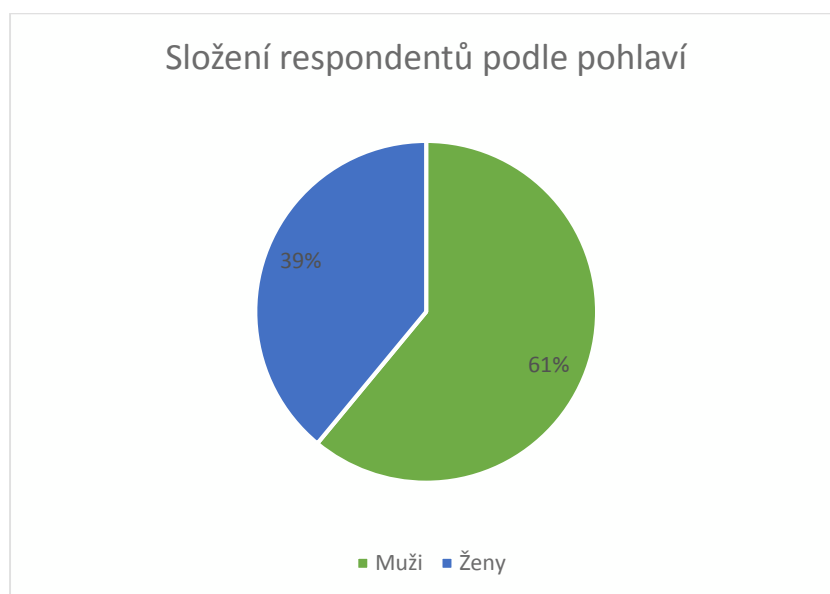


Zdroj: Vlastní

7.3. Údaje o respondentech

Odpovědi na dotazník byly získány celkem od 34 (61%) mužů a 22 (39%) žen, je demonstrováno v následujícím grafu č. 7.3. Vzorek obou pohlaví je dostatečný, i když mužů je v dotazníku osloveno více.

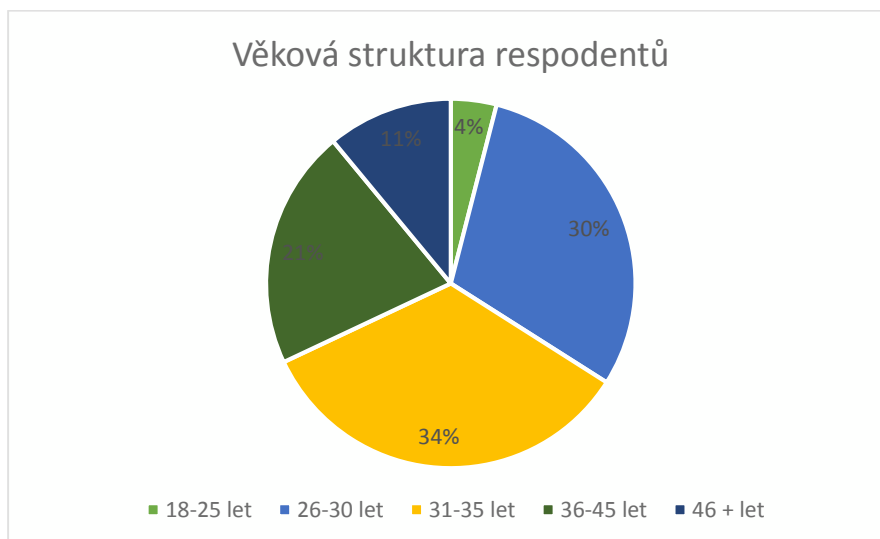
Graf č. 7.3: Složení respondentů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní

Graf č. 7.4 zobrazuje věkovou skladbu respondentů. UPS v ČR je relativně „mladá“ a to je vidět i ze struktury respondentů. Téměř 2 třetiny respondentů byla ve věku od 26-35 let.

Graf č. 7.4: Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní

Důležitým údajem pro potvrzení kvalitativní stránky vzorku respondentů je jejich délka působení v UPS. Zejména z toho důvodu, že zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle, znají lépe všechny možnosti vzdělávání v rámci firmy a také mohou relevantně odpovědět na otázky týkající se popisu skutečného stavu této otázky ve společnosti. Celkem 81% respondentů je ve společnosti déle než 1 rok, a celých **43% déle než 5let**. Ze vzorku respondentů z ČR je ve společnosti déle než 1 rok 73% dotázaných a celých 43% je v UPS déle než 3 roky.

7.4. Divize UPS v České republice

Na český trh UPS vstoupila v roce 1992 prostřednictvím servisní společnosti Czech Parcel Service, kterou UPS převzala v roce 1999. Dnes UPS v ČR zaměstnává téměř 400 zaměstnanců.

V České republice je společnost UPS rozdělena do dvou legálních entit, United Parcel Service Czech Republic, s.r.o. a UPS SCS (Czech Republic), s.r.o. Divize UPS má na starosti kurýrní balíkovou přepravu, divize UPS SCS zabezpečuje leteckou nákladní, námořní i pozemní přepravu a také skladování a logistické služby. Řadoví zaměstnanci jsou

rovněž rozdělení do těchto dvou skupin, nicméně oddělení jako HR, IT, finance atd. jsou vedeny v rámci United Parcel Service a jsou UPS SCS plně využívány. Hlavní budova a centrála, kde sídlí většina zaměstnanců, je v Praze, Stochovská 80. Další jednotky jsou na pražském letišti Václava Havla, dále v Brně, Mošnově a Ostravě.

7.5. Získávání zaměstnanců ve společnosti UPS ČR

Zásadním úkolem je dle HR manažerky společnosti UPS ještě před začátkem procesu získávání zaměstnanců přezkoumání volné pracovní pozice na základě tzv. Job Model, resp. popisu pracovního místa. Každá pracovní pozice, má svůj vlastní popis, který zejména identifikuje požadavky na zaměstnance, klíčové odpovědnosti, KPI a očekávání přímého nadřízeného od tohoto pracovníka. U velké části Job Modelů je požadavek na znalost anglického jazyka. Potencionálními zdroji uchazečů v UPS, stejně jako v teoretických východiscích, jsou myšleny Vnitřní zdroje společnosti a Vnější zdroje.

Z politiky společnosti UPS je nastaven proces tzv. “WE PROMOTE FROM INSIDE”. Jde především o součást firemní kultury, kdy je zaměstnancům společnosti dáváno najevo, že mají přednostní právo se v rámci kariérního postupu a rozvoje přihlásit na danou pozici, pokud mají zájem. Jedná se mimo jiné o motivační nástroj. Je tedy prioritou a zároveň pravidlem, že při vzniku volného pracovního místa se inzeruje nejprve interně, resp. uvnitř společnosti a to plošně pomocí emailového týdeníku HR news, nebo přímým “proposal” přímého nadřízeného. Tento postup získávání zaměstnanců předpokládá snazší nalezení vhodných kandidátů oproti externím zdrojům, právě proto, že jsou interní kandidáti již se společností sžití a již znají lépe pracovní prostředí a požadavky. Bohužel se stává, že některý z potenciálně vhodných zaměstnanců nemůže být povýšen kvůli nedostatečné jazykové výbavě, protože při přijímání na svou původní pozici tento požadavek stanoven nebyl.

a) Návrh zlepšení č. 1: Zařadit jazykové kurzy mezi školení zaměstnanců v četnosti dvou hodin týdně

Jazykové kurzy by se týkaly vybraných zaměstnanců, kde byla odhalena nedostatečná jazyková výbava, která brání buď plně a efektivně vykonávat současnou pozici nebo by znamenala omezení pro další kariérní růst. Kalkulace tohoto zlepšení je uvedena v tabulce č. 7.1. Pro kalkulaci se počítalo s přibližnou průměrnou hrubou roční mzdou

zaměstnanců 180.000Kč + 61.200Kč odvody + 20.000Kč další roční nepřímé náklady, čili hodinové náklady učební aktivity jednoho zaměstnance jsou 130kč.

Tabulka č. 7.1: Roční náklady na zavedení zlepšení č. 1 (jazykový kurz pro skupinu 10 zaměstnanců)

Nákladové položky	Popis	Roční náklad
Cena lektora anglického jazyka	Včetně dopravy, materiálů rozpočteno na 1 osobu	4.000Kč
	Náklad pro skupinu 10 osob	40.000Kč
Čas lektorovaných zaměstnanců	Čas, který věnují studiu a nemohou věnovat vlastní práci (2 hodiny týdně)	13.000Kč
	Náklad na čas pro skupinu 10 osob v průměru	130.000kč
Celkem		170.000Kč

Zdroj: Vlastní

V tabulce se uvedený náklad může jevit jako vysoký, nicméně porovnáme-li náklad na osobu, který činí 17000Kč/rok s nákladem na nábor nového již jazykově vybaveného zaměstnance, je cena pouze zlomkem takových nákladů (náklad na výběrové řízení, povinné i nutné školení nového zaměstnance, zdravotní prohlídka, adaptační období bez plnohodnotné výkonnosti, v některých odděleních také garantovaný 100% bonus, atd.).

V případě potřeby získávání lidských zdrojů mimo hranice společnosti UPS, existuje hned několik způsobů, které dle zjištěných informací o interních procesech UPS využívá. Jedná se především o kombinaci následujících metod, jsou to:

- inzerce na webovém portále www.jobs.cz,
- inzerce na portále www.linkedin.com,
- doporučení stávajících zaměstnanců.

Dle HR manažerky se postup při práci se zmiňovanými externími zdroji za poslední rok změnil. Zatímco až do konce roku 2013 byl největší důraz kladen na portál www.jobs.cz, nyní se stále více přikládá váha na sociální media a portál www.linkedin.com. Zde probíhá jak klasická inzerce pracovního místa tak také sdílení této inzerce přes stávající zaměstnance,

nebo obchodní partnery, proto je možnost lépe zacílit na konkrétní specialisty v oboru i mimo něj.

Dalším, velmi podstatným a hojně využívaným, zdrojem pro získávání zaměstnanců je dle interních zdrojů pro společnosti UPS program „doporučení stávajících zaměstnanců“. Celý program má motivační základ pro stávajícího zaměstnance ve smyslu finanční odměny za úspěšný nástup doporučeného kandidáta. Z praxe se osvědčilo odměnu zaměstnanci vyplatit ve dvou cyklech. První část při podpisu pracovní smlouvy doporučeného kandidáta po úspěšném přijímacím řízení a druhá část po ukončení zkušební lhůty. Ukázalo se, že tento zdroj přináší opravdu vhodné uchazeče a že jejich adaptace do firmy má hladší průběh a setrvávají v průměru déle.

7.6. Interní komunikace v UPS

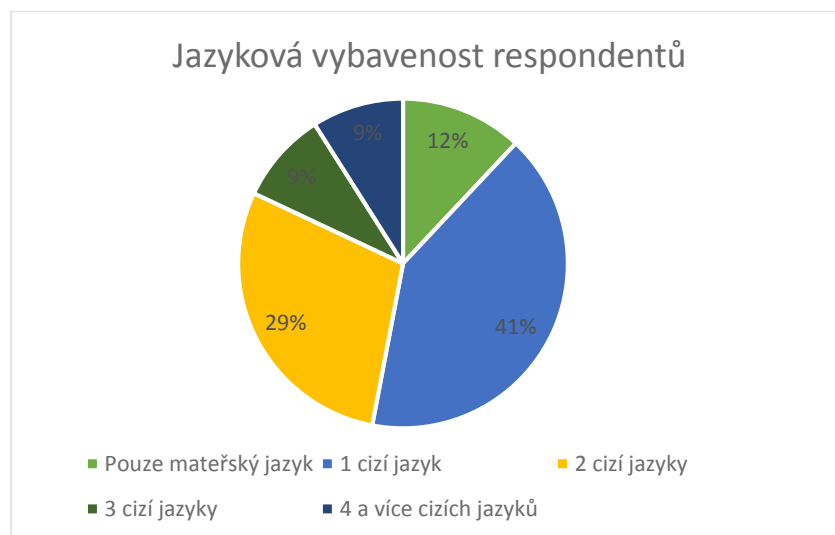
Základním rozdílem v komunikaci v rámci společnosti je, zda se jedná o komunikaci v rámci jedné pobočky (v ČR pak je ve většině případů oficiálním jazykem čeština) nebo zda se bude jednat o komunikaci směrem k pobočkám mimo ČR, v tom případě je oficiální požadovaný jazyk angličtina. Existuje několik komunikačních kanálů v UPS mimo klasickou emailovou nebo telefonickou komunikaci. Velmi často se využívá tzv. Communicator přes službu Skype for Business, který umožňuje zaměstnancům klasické chatování, telefonické konference ale i telefonické online prezentace.

Další velmi častou metodou je využívání virtuálních telefonních bran, kdy pozvaní účastníci volají na určené číslo a s uvedeným heslem se dostanou do konferenčního hovoru s ostatními kolegy z celého světa. Tento druh komunikace je velmi efektivní, protože pomáhá bojovat se vzdáleností mezi účastníky, kteří řeší ten stejný projekt nebo problém, pomáhá lépe pracovat s časovými posuny a oproti emailové komunikaci je velice efektivní. Opět je jasné, že probíhá-li komunikace na mezinárodní úrovni, jsou požadavky na anglický jazyk namísto a jeho úroveň musí být dostatečná v mluveném projevu.

Graf č. 7.5 ukazující počet jazyků, kterými respondenti disponují je vcelku zajímavý. Z 56 respondentů má znalost jednoho cizího jazyka 23 osob (41%), dvěma jazyky nad rámec mateřského hovoří 16 (29%), v kategorii 3 a 4 a více cizích jazyků odpovědělo shodně 5 (9%) respondentů. Pouze mateřským jazykem hovoří 7 (12%) dotázaných. I když pouze 2 respondenti z ČR/SK odpověděli, že hovoří pouze mateřským jazykem (Graf č. 7.5). Z rozhovorů, které jsem vedla napříč firmou, vyplývalo, že právě úroveň znalosti zejména

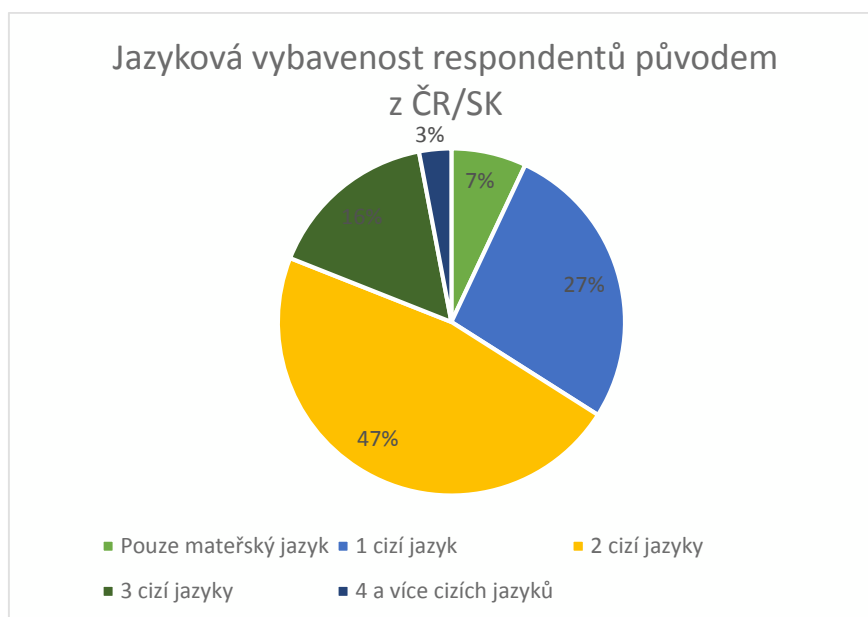
anglického jazyka není dostatečná. Na to ukazuje i fakt, že z osob, které odpověděli, že hovoří 2 nebo 3 cizími jazyky čili celkem 39 osob (70% respondentů) odpovědělo 32 osob, že zčásti nebo zcela souhlasí s tvrzením, že základem případných nedorozumění v komunikaci je nedokonalá znalost cizího jazyka (Graf č. 7.6). Toto se dá vyhodnotit jako jistá míra uvědomění si nutnosti jazykové vybavenosti na kvalitní úrovni.

Graf č. 7.5: Jazyková vybavenost respondentů



Zdroj: Vlastní

Graf č. 7.6: Jazyková vybavenost respondentů původem z ČR/SK



Zdroj: Vlastní

Na důležitost znalosti cizích jazyků odkazuje i Nový a Schroll-Machl (2005, str. 53): „*V souvislosti s interkulturní komunikací se často soustřeďuje pozornost pouze na význam partnerova jazyka. Mnozí zastávají názor, že pouze perfektní znalost cizího jazyka umožňuje interkulturní porozumění a vytváří předpoklad pro úspěšný interkulturní styk. Znalost jazyka hostitelské země je bezpochyby základním předpokladem k tomu, aby vůbec k interkulturní komunikaci mohlo dojít. Často ale k interkulturní komunikaci nedochází v řeči hostitelské země, nýbrž v třetím, pro oba partnery cizím jazyce, např. v angličtině.*“ Zájmem UPS ČR by bez pochyby měla být snaha o zlepšení úrovně znalosti cizích jazyků svých zaměstnanců.

8. Školení a rozvoj zaměstnanců v UPS

Strategie systému školení se přebírá z evropské centrály v Bruselu a v UPS ČR neexistuje oddělení, které by mělo na starosti výhradně trénink a školení zaměstnanců. Povinná školení řidičů, požární ochrany, bezpečnosti atd. probíhají online a jsou doškolována k tomu vybranými a vyškolenými zaměstnanci na jednotlivých pobočkách, pro něž je tento úkol jen doprovodným úkolem k jejich běžné pracovní náplni. Kontrolou a dohledem nad realizací těchto školení je pověřeno HR oddělení. Obdobně to funguje i s dalšími školeními. V ČR jsou v podstatě čtyři možnosti, jak jsou zaměstnanci školeni a to online školení, školení vedená k tomu vyškolenými zaměstnanci ať už z ČR nebo ze zahraničí, školení vedená UPS trenérskou skupinou a školení vedená externími lektory, kteří jsou využíváni velmi výjimečně (například pro školení jazyků).

8.1. Školení vedená k tomu vyškolenými zaměstnanci v UPS

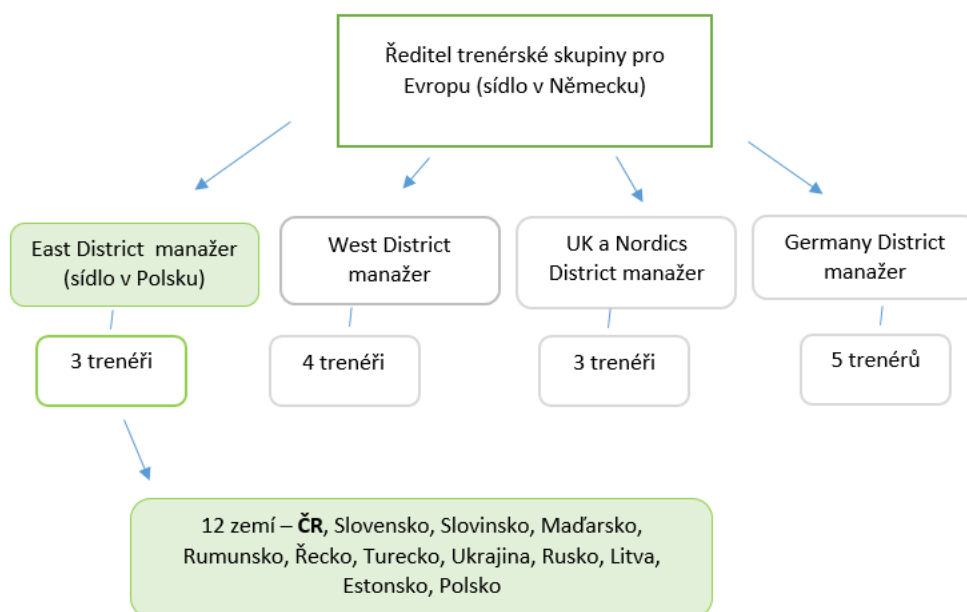
Stále více se můžeme setkat se systémem školení na pracovišti, jde především o zaměstnance kde je jejich pracovní náplň standardní v rámci společnosti, ale zároveň jsou pověřeni školící činností, nebo tréninkem v rámci tzv. self-developmentu, čili sebe zlepšování. Na některých pozicích je účast dobrovolná (například v rámci oddělení marketingu nebo HR), od středního managementu se potom jedná o součást pracovní náplně. Některá školení tak opět probíhají v češtině, jiná jsou vedena anglicky z důvodu „návštěvy“ lektora/zaměstnance z jiné země. Výhodou je zejména využití interních zdrojů, sdílení zkušeností a implementace lektorované látky praktickou cestou do reálných situací

vyskytujících se v naší společnosti. Riziko potom vidím v možnosti nízké úrovně tréninku, vyplývající nejen z osobnosti lektora (zaměstnance), ale také ze zkušeností, které má nejen v rámci UPS, ale také s daným tématem.

8.2. Školení vedená UPS trenérskou skupinou

Strategie systému školení vedených trenérskou skupinou je dnes v UPS jasně daná. Celá trenérská skupina se věnuje tréninku pouze zaměstnancům z tzv. Sales Forces. To znamená, že trenérská skupina je postavena na tréninku prodejních dovedností a znalostí a zaměřuje se pouze na pozice obchodníků a obchodních manažerů. V hierarchickém zobrazení viz obrázek č. 8.1 je znázorněno členění trenérské skupiny v rámci UPS Evropa.

Obrázek č. 8.1: Členění trenérské skupiny v UPS Evropa



Zdroj: Vlastní

Trenérskou skupinu, která zabezpečuje školení zaměstnanců z ČR, dnes tvoří 3 trenéři a manažer trenérské skupiny, který přímo reportuje řediteli, přebírá instrukce k implementaci školení a dohlíží nad svou trenérskou skupinou. Manažer rovněž provádí trenérskou činnost. Vzhledem k tomu, že mají tyto tři, resp. 4 trenéři zodpovídat za proškolení zaměstnanců z dvanácti různých zemí, jsou zaměstnanci vysíláni na zahraniční služební cesty. Většinou jsou skupiny výrazně promíchány lidmi z různých zemí. Toto autorka práce shledává jako velkou výhodu, nejen z důvodu sdílení zkušeností v rámci UPS

v různých zemích a sdílení zkušeností co do obchodních dovedností, ale také je to jedinečná příležitost dostat se do osobního kontaktu s jinými kulturami. Nevýhodou celého tohoto nastavení je zejména fakt, že se takto odborným školením dostává pouze určité skupince zaměstnanců a také to, že jsou školení zaměřena čistě na prodejní dovednosti a chápání prodejního cyklu. Důvodem proč není trenérská skupina širší, aby mohla pokrýt požadavky dalších skupin zaměstnanců, bude nejspíše velká různorodost možných požadavků a tematických hledisek. Strategie firmy je zaměřit finance, náklady a čas směrem k obchodnímu oddělení, které je vnímáno jako přinašeč kapitálu. Přesto ani pro obchodní oddělení není vytvořeno školení kulturních dovedností. Z vlastní zkušenosti autorky, které získala pozorováním, se lze domnívat, že to je zejména z důvodu, že jednotliví obchodníci ve skutečnosti přijdou do styku převážně se zákazníky z jejich zemí, tudíž kulturní interakce nevznikají v takové míře. Oproti tomu specialisté na kontrolních věžích a v operacích, přichází do kontaktu s jinými kulturami na denní bázi.

8.3. Školení vedená externími trenéry v UPS

Externí trenéři jsou nejméně častým zdrojem, který UPS ČR v rámci tréninku svých zaměstnanců používá. Využívají se tedy především pro jazyková školení a konverzace. Téměř 80% respondentů z ČR/SK však potvrdilo (zcela nebo částečně), že jazyková bariéra je hlavním důvodem případných nedorozumění. Důvodem proč se externí trenéři příliš nevyužívají, může být náročný schvalovací proces, obtížná administrativa k zajištění financování, potenciální hrozba nízké efektivity nebo návratnosti investice i nezájem vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení si tento požadavek prosadit.

a) Návrh zlepšení č. 2: Jazykové kurzy pro všechny zaměstnance

Není neobvyklé, že v mezinárodních společnostech se podporují jazyková školení, trénink a konverzace za účelem zlepšení jazykové výbavy zaměstnanců. Možným řešením by bylo otevřít možnost jazykového vzdělávání všem zaměstnancům UPS ČR, kteří jsou v plném pracovním poměru alespoň 1 rok, a kteří o toto školení projeví zájem. Za účelem zajištění dobré úrovně a angažovanosti, by byli zaměstnanci povinni po ukončení daného cyklu dosáhnout Cambridge certifikátu těchto možných úrovní – BEC, CAE, KET, CPE a FCE. V případě úspěšného dokončení by byly spojené náklady se zkouškou zaměstnanci

proplaceny. Kalkulace je uvedena v tabulce č. 8.1. Vzhledem k nemalým nákladům na tuto inovaci autorka doporučuje využít dotace na vzdělání pro rozvoj lidských zdrojů přímo ze strukturálních fondů ES. Pro období 2014–2020 byly v souladu s rozpočtovým rámcem Evropské unie vyčleněny pro Českou republiku prostředky ve výši téměř 24 miliard EUR, které jsou programově rozděleny nejen do vzdělávání, ale i konkurenceschopnosti podniků a rozvoje zaměstnatelnosti osob².

Tabulka č. 8.1: Roční náklady na zavedení zlepšení č. 2 (jazykový kurz pro všechny zaměstnance)

Nákladové položky	Popis	Roční náklad
Cena lektora cizího jazyka	Včetně dopravy, materiálů rozpočteno na 1 osobu	4.000Kč
	Náklad pro očekávaný počet zájemců 100osob	400.000Kč
Čas lektorovaných zaměstnanců	Čas, který věnují studiu a nemohou věnovat vlastní práci (2hodiny týdně)	13.000Kč
	Náklad na čas pro skupinu 100osob v průměru	1.300.000Kč
Celkem		1.700.000Kč

Zdroj: Vlastní

Jak tvrdí Bobáková (2004, s14) „*budoucnost bude patřit multilingválním jedincům, neovládajícím jen příslušné cizí jazyky, nýbrž i kulturní problematiku spojenou s užíváním daných jazyků*“. Z toho vyplývá, že samotná výuka gramatiky a slovní zásoby není zcela komplexní. Podle Bobákové tedy cílem není pouze poradit si s jazykem jako takovým, ale naučit se i tzv. „kulturnímu chování a kulturní komunikaci“, tedy pochopit mentalitu, hodnoty, komunikační styly a tyto vědomosti si osvojit a implementovat do své interakce s danou kulturou.

b) Návrh zlepšení č. 3: Zapojit znalosti „kulturního chování a komunikace“ do studijního sylabu jazykových kurzů.

² MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Strukturální fondy[online]. MMR ČR [cit. 10.4.2016]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

Co se týče samotného interkulturního vzdělávání, lze vycházet z předpokladu, že většina dobrých lektorů má zkušenosti z dlouhodobých pobytů v zahraničí, případně kulturu jiných národů studovali spolu se studiem jazyka samotného, dalo by se tak oboje spojit v rámci jednoho kurzu. Při lekcích by se tak nemělo pouze klást důraz na tzv. řečové akty – intonaci, hlasitost a rychlost projevu ale i různé další informace o dané zemi – např. zeměpisné, politické, historické, seznámení s místními tradicemi, etiketou atd. Kalkulace je znázorněna v tabulce č. 8.2.

Tabulka č. 8.2: Roční náklady na zavedení zlepšení č. 3 (Interkulturní kurz pro všechny zaměstnance)

Nákladové položky	Popis	Roční náklad
Časové prodloužení jazykového kurzu	+ 15minut k získání prostoru ke kulturnímu vzdělávání/1osoba	1000Kč
	Náklad pro očekávaný počet zájemců 100osob	100.000Kč
Čas lektorovaných zaměstnanců	Čas, který věnují studiu a nemohou věnovat vlastní práci (0,5 hodiny týdně)	3250Kč
	Náklad na čas pro skupinu 100osob v průměru	325.000Kč
Celkem		425.000Kč

Zdroj: Vlastní

8.4. Webináře v UPS

Možnost využít online technologie k zajištění školení jsou již zmíněné video prezentace přes Skype tzv. Webinář, který se využívá zejména ve chvíli, kdy se objeví nějaká novinka, nový systém nebo je v krátkém čase potřeba proškolit mnoho zaměstnanců z různých zemí a zároveň hrozí riziko, že by při samovýuce mohl vzniknout problém pochopení nebo dotaz. Webinář totiž umožní interakci mezi lektorem a lektorovanými v reálném čase a je tak možnost podněty okamžitě zpracovat a na otázky odpovědět. Bohužel z praxe lze potvrdit, že webináře jsou realizovány výhradně zahraničními prezentátory

(kolegy ze zahraničních UPS poboček), tudíž jsou prezentace v angličtině a stejně jako u online školení přes UPS Univerzity dochází v jistých situacích k jazykové bariéře. Stejně jako u online školení lze doporučit, v případě obzvláště důležitých informací zajistit překlad. Vzhledem k tomu, že webináře řeší aktuální otázku, byla by možnost v tomto případě, aby na překladu a následné prezentaci pracoval určený zaměstnanec UPS, ať už by se jednalo o někoho z vedoucích pracovníků oddělení, kterého se informace zejména týká případně někoho z oddělení HR.

8.5. Online školení - UPS Univerzity

K online školení UPS využívá několik platform. UPS Univerzity/LMS je nejširší a nejobsáhlejší z nich. Je to platforma dostupná pro management a specialisty. Obsahuje více než tisíc různých školení, některá vytvořena externími agenturami, některá přímo UPS. Zde probíhají jak školení systémů a technologií, které zaměstnanci ke své práci používají, také školení produktová, právní, školení tvrdých a měkkých dovedností, vzdělávání ohledně leadershipu atd. Výhody online školení jsou jednoznačné. Není potřeba nic organizovat, zajišťovat školící prostory či lektory, každý zaměstnanec absolvuje školení samostatně v čase a na místě, které mu nejlépe vyhovují, po úspěšném absolvování lze ověřit znalost a pochopení testy a následně získá zaměstnanec certifikát nebo doklad o tom, že byl v daném tématu proškolen. Navíc, všechna školení dostupná v UPS Univerzity, jsou k dispozici k volnému užití kdykoli, bez nutnosti schvalování nebo přidělování, bez dalších finančních nákladů. Zaměstnanec si z nabídky vybere kurz, který jej zajímá, přidělí si jej pod svůj profil a okamžitě jej může absolvovat.

Nevýhodou online školení přes UPS Univerzity je zejména skutečnost, že hrozí špatná interpretace nebo pochopení problematiky, chybí zpětná vazba, školení jsou mnohdy velmi detailní nebo na druhou stranu příliš obecná. Velmi často jsou časově náročná, navíc je drtivá většina školení v angličtině. Další nevýhodou je, že školení je nepřehledné množství a neustále přibývají další. Ze zkušenosti autorky lze předpokládat, že ne vždy je od začátku jasné, že je to přesně to konkrétní školení, které bychom chtěli nebo měli absolvovat. Popis školení hned v úvodní nabídce konkrétního školení sice obsahuje základní informace o kurzu, ale jedná se spíše o klíčové body a vzhledem k tomu, že pro dané téma existuje více různých školení, není zcela jasné, které je právě nejvhodnější pro daného zaměstnance, nebo pro danou pozici.

Chybí tedy dobrá prezentace toho, co vlastně UPS svým zaměstnancům v otázce vzdělávání nabízí. Po nástupu do společnosti sice zaměstnanec dostane informaci o tom, že existuje například UPS Univerzita, nicméně je nutné tuto informaci aktualizovat a dobře prodat pro skutečnou podstatu a obsah. Díky rozhovorů s kolegy z různých oddělení bylo zjištěno, že nenastalo jednotlivé pochybení v rámci týmu, ale že tento stav je obecně rozšířený napříč firmou. Bohužel chybí pravidelná komunikace toho, co UPS Univerzity nabízí.

8.5.1. Školení kulturních dovedností v UPS

Důležitým údajem je, že **70% respondentů z ČR** odpovědělo, že efektivita jejich práce je ovlivňována mírou efektivní komunikace s jinými kulturami a 40% se na pracovišti setkala s konfliktem nebo neefektivitou způsobenou vzájemným nepochopením se s jinou kulturou. V porovnání se zaměstnanci z jiných zemí, kde se s takovým druhem konfliktu setkala pouze 23% respondentů, je toto číslo téměř dvojnásobné.

Na respondenty byl směřován dotaz, zda existuje v UPS školení interkulturních dovedností a komunikace. Ve vyšším managementu i v trenérské skupině bylo odpovědí, že velmi pravděpodobně UPS takové školení má, nicméně je to určeno pro TOP management a jsou to školení, která jsou přidělována s postupem na určitou pozici případně pro expatrianty. Přesnou formu školení nebyli dotazovaní schopni určit. Například v UPS Univerzity jsou hned 3 online školení zabývajících se interkulturním vzděláváním, které jsou dostupné všem zaměstnancům od pozice specialista výše. Jsou to tato školení:

- Communicating Across Cultures (Komunikace napříč kulturami),
- Culture and Its Effect on Communication (Kultura a její efekt na komunikaci),
- Improving Communication in Cross-cultural Relationships (Zlepšení komunikace v mezikulturních vztazích).

Z toho vyplývá nejen to, že v UPS ČR ani zaměstnanci působící ve společnosti delší dobu, ale ani zaměstnanci ve vedoucích pozicích nejsou efektivně informováni o možnostech svého vlastního vzdělávání a tudíž ani o možnostech vzdělávání svých podřízených.

a) Návrh zlepšení č. 4: Vytvoření přehledného katalogu nabízených školení s odkazem na místní doporučení k absolvování

Bylo by obtížné vytvořit katalog obsahující všechna školení v rámci UPS Univerzity právě z důvodu jejich celkového množství a pravidelného doplňování dalších kurzů. Nicméně vytvoření přehledného katalogu se stručným představením stěžejních školení v tom kterém oboru, by přineslo větší informovanost zaměstnanců o možnostech a tudíž i využití těchto zdrojů. Pokud by si zaměstnanci po absolvování doporučeného kurzu chtěli svou znalost rozšířit, mohli by si již sami přes online univerzitní vyhledávač najít další kurzy zaměřené na danou tematiku.

Katalog by mohli mít trvale k dispozici vedoucí týmů, supervizoři i manažeři a mohli by v rámci rozvoje svých podřízených na pravidelné bázi vybírat a přidělovat konkrétní školení pod profily konkrétní svých podřízených podle aktuální potřeby. Přímou by se tak podíleli na rozvoji svých podřízených za účelem zvyšování efektivity a produktivity. Vzhledem k předpokládané online formě možného katalogu by nákladem pro tuto inovaci byl pouze náklad na čas, který by tomuto úkolu věnoval určený zaměstnanec.

Další fakt, který odhalilo dotazníkové šetření je že celých 73% dotázaných respondentů z ČR byla dle svého vyjádření nedostatečně nebo vůbec proškolená v otázce kulturních dovedností. Celkový průměr všech dotázaných z ostatních zemí zastávající toto tvrzení je téměř o polovinu nižší, a sice 38%. Celkem 43% respondentů navíc zastává názor, že UPS nemá dostatek školení týkajících se kulturních dovedností a nejspíš proto by interní zdroje pro získání informací ohledně jiných kultur využilo pouze 21% respondentů, celých 77% respondentů by hledala informace na internetu. To ukazuje na velmi nízkou míru informovanosti zaměstnanců o všech možnostech, které UPS v této otázce nabízí. Dobrou zprávou pro zaměstnavatele obzvlášť v ČR je, že 83% dotázaných zaměstnanců na dotaz „Pokud by v UPS bylo školení na kulturní dovednosti, zúčastnil byste se“ odpovědělo, že ano.

b) Návrh zlepšení č.5: Pravidelná komunikace o nových školeních pomocí interní komunikace, HR news

V UPS v ČR jsou pravidelné měsíční bulletiny – tzv. HR News, rozesílané všem zaměstnancům emailem. HR News informují o aktuálních novinkách v rámci společnosti UPS zejména z ČR případně i ze světa, avizují dobročinné aktivity, sdílejí, co se povedlo

nebo na kterých projektech se pracuje. Součástí těchto HR News by mohla být rubrika věnující se možnosti vzdělávání zaměstnanců v ČR s odkazem na předem vybrané a doporučené kurzy na UPS Univerzity. Vzhledem k online formě možné komunikace by nákladem pro tuto inovaci byl pouze náklad na čas, který by tomuto úkolu věnoval určený zaměstnanec.

c) Návrh zlepšení č. 6: Výběr a překlad frekventovaných školení do češtiny

Fakt, že je mezi zaměstnanci v UPS ČR různá úroveň jazykové vybavenosti do značné míry omezuje některé zaměstnance využít všech nabízených forem interního školení. Online školení je jednou z častých případů. Je potřeba brát v potaz, že školení učí něco nového, vysvětluje mnohdy složité souvislosti a podmínky, které jsou obtížné na pochopení i v mateřském jazyce, natož pak v angličtině. Výběrem konkrétních školení, jejichž absolvování se v cyklech týká většího množství zaměstnanců a jejich překlad do češtiny by přineslo větší využití již vytvořených školení, větší míru pochopení a tudíž i aplikace poznatého do své pracovní náplně jednotlivými zaměstnanci a zvýšení tak efektivity konkrétního pracovníka. Kalkulace nákladů na zavedení tohoto zlepšení je uvedena v tabulce č. 8.3.

Tabulka č. 8.3: Náklady na překlad 1 online školení z anglického jazyka do češtiny

Nákladové položky	Popis	Náklad na jedno online školení
Cena překladatele	Průměrná hodinová sazba	500 Kč
	Průměrný počet hodin potřebných 5	2500 Kč
	Tlumočení zvukového záznamu	2000 Kč
Celkem		4500 Kč

Zdroj: Vlastní

Skutečnost, že v UPS přijde do kontaktu s ostatními kulturami většina zaměstnanců je v nadnárodní společnosti téměř samozřejmé. Nicméně míra spolupráce s ostatními kulturami se mírně liší oddělení od oddělení. V UPS ČR přiznává 70% dotázaných zaměstnanců, že je jejich pracovní výkon přímo ovlivňován úrovní spolupráce s ostatními kulturami. Navíc celých 40% respondentů z ČR přiznalo, že se na pracovišti někdy setkali s nedorozuměním nebo konfliktem, za jehož příčinu by označili kulturní rozdíly, oproti tomu

výsledek z ostatních států byl v tomto ohledu pouze 23%. Tomuto nemusí napovídat pouze kultura ve společnosti UPS v ČR nebo nedostatek školení ale i fakt, že téměř 80% respondentů z ČR/SK potvrdilo (zcela nebo částečně), že jazyková bariéra je hlavním důvodem případných nedorozumění.

Dalším faktem, proč tolik respondentů z ČR přiznalo přítomnost konfliktů z důvodu kulturních rozdílů, může být česká kultura samotná. Bouzek (2008) uvádí, že lze postřehovat celek národního charakteru, jako odraz reflektující krajinu v Čechách i na Moravě. Český člověk je oproti obyvatelům sousedních zemí uměřenější a střízlivější, má nedůvěru k velikosti a nadsázce. Stejně jako hory obklopují Českou republiku tak i česká mentalita je uzavřenější než jiné slovanské národy. To, že trpíme komplexy méněcennosti a očekáváme, že lidé v jiných zemích budou stejní jako my, potvrzují i každoroční průzkumy agentury STEM³. „*Vstřícnost české veřejnosti k cizím státním příslušníkům na našem území je podle časových řad STEM na historicky nejnižší úrovni. Téměř tříčtvrtinová většina občanů (73 %) nesouhlasí s právem na občanství pro každého člověka žijícího v České republice. Podobně vysoký podíl lidí (69 %) odmítá výrok, že každá etnická menšina by měla mít možnost žít podle vlastních tradic. Dvoutřetinová většina Čechů (67 %) považuje cizince za příliš velké bezpečnostní riziko pro naši zemi. Názor na to, zda naši občané přistupují k cizím státním příslušníkům bez předsudků a zaujatosti, rozděluje veřejnost na dva početně vyrovnané tábory.*“

Obzvláště v dnešní době migračních krizí, kdy se všeobecná nálada Čechů vůči cizincům zhoršuje, je důležité, aby nálada ve společnosti jako takové, neovlivňovala také efektivitu práce a náladu ve společnosti UPS ČR. Je tedy na místě zavést správnou komunikaci v tomto ohledu a zaměstnance patřičně vzdělávat.

8.5.2. Rozbor školení s multikulturní problematikou v UPS

Většina školení jsou koncipována jako prezentace s mluveným slovem, doprovázena obrázky, piktogramy, hesly. Jsou interaktivní, aby udrželi divákovu pozornost a jsou proloženy průběžnými testy nebo video scénkami ukazující praktickou implementaci

³ ÚSTAV EMPIRICKÝCH VÝZKUMŮ, STEM: Informace z výzkumu STEM Trendy 3/2015 - Tolerance českých občanů k cizincům na našem území se snížila ze dne 22. 4. 2015 [online]. STEM [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/tolerance-ceskych-obcanu-k-cizincum/>

školeného materiálu. V úvodu každé kapitoly i celého školení je odhadovaná časová dotace nutná k absolvování konkrétního kurzu. Pokud zaměstnanec do kurzu vstoupí a po některé kapitole musí studium z časových důvodů ukončit, systém si zapamatuje, kterou část již má za sebou a on tak může pokračovat bez nutnosti opakování již proškolené části. Součástí každého kurzu je glosář, také tzv. Job aids neboli pracovní pomůcky – výtah nejdůležitějších poznámek ze školení v přehledné kapitole, kterou si lze uložit do počítače, vytisknout a jinak s ní dále pracovat a dále také tzv. Follow up activities – neboli soubor následných kroků, které školený může aplikovat při implementaci naučeného do svého běžného pracovního prostředí. Součástí každého kurzu je také seznam použitých zdrojů nebo zdrojů, kde je možnost najít další informace. U seznamu zdrojů je potřeba zmínit, že všechny zdroje odkazují na literaturu dostupnou ve Spojených státech amerických, což může být pro lokální pobočky UPS nevýhodné případně obtížně dosažitelné, na druhou stranu je i bohatý odkaz na literaturu dostupnou online. Před zahájením každého kurzu si účastník může vyzkoušet znalostní test, který nastíní jeho aktuální znalosti. V závěru každého školení se test absolvuje znovu s pevně stanovenými minimy pro vyhodnocení úspěšného ukončení školení.

a) Communicating Across Cultures (Komunikace napříč kulturami)

Tento kurz je první ze tří různých školení, které UPS svým zaměstnancům v otázce multikulturního vzdělávání nabízí. V tomto kurzu je upozorňováno nejen na to, že je třeba si dát pozor na kulturní rozdíly, ale že je také nutné přizpůsobit svůj styl různým formám komunikace. V časové dotaci 1 hodina, kterou kurz vyžaduje, se zaměstnanec seznámí se třemi kapitolami.

V první kapitole se zaměřuje na mluvené a psané slovo. Zaměstnanec je seznámen s pojmem High and Low-context cultures (vysoký a nízký komunikační kontext) a jak toto ovlivňuje způsob komunikace s daným cizincem. V druhé kapitole se zaměstnanec seznámí s efektivním způsobem prezentací právě s ohledem na to, zda posluchači prezentace jsou z high nebo low-context kultury. Ve třetí a poslední kapitole si na modelových situacích může zaměstnanec natrénovat své reakce a ověřit si celkové pochopení problematiky může v závěrečném testu.

b) Culture and Its Effect on Communication (Kultura a její efekt na komunikaci)

V tomto školení se odkazuje na nutnost efektivní komunikace a je snaha zaměstnanci vysvětlit různé rozměry kultury a jakým způsobem mají vliv na komunikaci mezi jednotlivci

z různých kultur. V kurzu jsou poskytnuty instrukce, jak zlepšit svou mezikulturní komunikaci založené na Hofstedeho typologii národních kultur.

V první kapitole kurz je řešeno samotné nastavení mysli zaměstnance, ukazuje nové pohledy i možnosti jak vnímat různé kultury a ukazuje zaměstnanci, jak lze k různým kulturním rozdílům přistupovat a jak překonávat bariéry, které v multikulturním prostředí mohou nastat. V druhé kapitole, stejně jako v předchozím kurzu, je vysvětlen pojem High and low-context cultures a je nastíněn rozdílný způsob komunikace s ohledem na toto téma. Ve třetí kapitole se autoři kurzu zaměřili na vysvětlení Hofstedeho typologii národních kultur a jednotlivé části této typologie detailně vysvětlují na praktických ukázkách. Časová dotace na absolvování kurzu je jedna hodina a na závěr je samozřejmě kontrolní test.

c) Improving Communication in Cross-cultural Relationships (Zlepšení komunikace v mezikulturních vztazích)

Problematika, na kterou se tvůrci tohoto kurzu zaměřili, je do jisté míry uzpůsobena globálnímu obchodnímu kontextu, kde lidé z různých kultur sdílejí společné obchodní cíle pracovní povinnosti na denní bázi. Obsahová stránka kurzu i modelových situací je více uzpůsobena potřebám team leaderů a manažerů multikulturních týmů. Tento kurz je na druhou stranu nejvíce obsáhlý co do detailnějšího popisu nuancí různých komunikačních stylů, postojů ale také překonávání různých překážek a bariér v komunikaci. Těmto otázkám je věnován prostor v celé první kapitole. V druhé kapitole je prostor určený informacím ohledně budování vztahů v různých kulturách, uvědomění si rozdílnosti a různých očekávání, která jsou potom detailně rozepsána ve třetí kapitole. Ve třetí kapitole je tedy detailně vysvětlen pojem etnocentrismus, stereotypizace a možné důvody nedorozumění. Vše je demonstrováno na praktických ukázkách možných chybných interpretací, omylů a předsudků.

Všechny tři kurzy jsou samozřejmě v angličtině, a i když jsou zpracovány srozumitelně, nejsou bohužel příliš vhodné pro české prostředí. Místo aby seznamovali s konkrétními kulturami, řeší problematiku po velmi obecné teoretické rovině. Autorka práce rovněž upozorňuje, s ohledem na vlastní zkušenost a absolvování všech tří kurzů, že téměř celý obsah prvního kurzu Communicating Across Cultures (Komunikace napříč kulturami) je rovněž obsažen v druhém i třetím kurzu, což nám de facto zužuje výběr školení na dva legitimní kurzy.

8.5.3. Nová koncepce k získání interkulturních kompetencí v UPS

Schopnost vnímat zvláštnosti jiné kultury, pochopit rozdíly a adekvátně k tomu uzpůsobit své chování aniž by se zaměstnanec vzdal vlastní kulturní identity, se dá naučit i natrénovat (Průcha 2010). Úroveň interkulturních kompetencí se mezi zaměstnanci liší a pomocí jednotného kurzu by UPS zajistila jistý standart.

a) **Návrh zlepšení č. 7: Vytvoření e-learningového kurzu multikulturní komunikace pro české prostředí**

Česká republika je v celku homogenní země. Nemíchá se u nás tolik kultur jako v jiných zemích zejména na západ od nás a pomineme-li romskou, vietnamskou případně ukrajinskou kulturu, mnoho Čechů se s cizí kulturou na denní bázi nesetkává. Naše národní kultura je specifická, stejně jako každá jiná a je podstatně odlišná od americké. Nejen z těchto důvodů myslím, že školení multikulturních znalostí by mělo být vytvořeno speciálně pro konkrétní region s ohledem na místní kulturu. Měl by být brán v potaz nejen místní postoj k cizincům, zkušenosti s jinými kulturami, ale také hodnoty dané kultury atd. I když v UPS ČR je velké množství zaměstnanců, kteří mají nějaké zkušenosti z pobytu v zahraničí, popřípadě často cestují, není to podmínkou a zaměstnavatel by s tímto faktem počítat neměl. Také úroveň znalostí a zkušeností nabytých v zahraničí se může zásadně lišit, proto by měli všichni zaměstnanci s nástupem do naší mezinárodní společnosti kulturním školením projít.

Formou školení lze z důvodu plošné aplikace doporučit, stejně jako je tomu v ostatních případech v UPS, e-learningový kurz. Existuje celá řada přístupů a doporučení jak vytvořit vhodné školení. Například Průcha (2010) doporučuje aplikovat tento edukační plán:

1. **Úvod do kulturního povědomí** – vysvětlení rozdílů a specifík kultur a etnik v současné Evropě a ve světě.
2. **Kulturní asimilace** – v této části se zaměstnanci seznámí s hodnotami a postoji jednotlivých kultur, předsudky a stereotypy, včetně jejich zdrojů. Součástí by byly také modelové situace, kde by si zaměstnanci pomocí doprovodných testů mohli správnost zvolených reakcí průběžně ověřovat.

3. **Česká mentalita a její projevy v komunikaci** – by byla nastíněna zejména k uvědomění si sama sebe, svých postojů a hodnot a jak zaměstnanec toto ovlivňuje v komunikaci s jinými kulturami.
4. **Realie** – zde by se vybralo několik konkrétních kultur, se kterými se zaměstnanci v ČR nejčasněji dostanou do kontaktu, a ty by se blíže představily. Informace by zahrnovaly geografické, historické i aktuální informace ohledně konkrétní kultury a země, také přehled hlavních komunikačních zvyklostí, etikety a rituály specifických kultur.
5. **Komunikační styly** – v tomto bloku se zaměstnanci dozví o různých profesních principech interkulturní komunikace, získají základy nejen efektivní verbální komunikace a to jak osobní, tak také v psaném projevu, případných prezentacích, ale také detaily o neverbální komunikaci.
6. **Kooperace týmů** – zde si zaměstnanci osvojí pravidla efektivní kooperace v týmech s interkulturní strukturou včetně zvládání interkulturních bariér a konfliktů v pracovním prostředí.
7. **Závěrečné shrnutí a test** – úkolem testu by bylo zejména ověřit pochopení zaměstnanců školené problematiky a také zajištění míry uvědomění si jednotlivých informací do konkrétních situací. Závěrečný test i shrnutí by mohl být rozdělen na dvě části, z nichž první by zaměstnanec absolvoval ihned po skončení kurzu a druhý s odstupem jednoho až dvou týdnů po ukončení kurzu.

Vzhledem k obsáhlosti problematiky by kurz mohl být rozdělen do více dílů a jeho absolvování by mohli zaměstnanci složit postupně. Výhodou takového rozdělení by byl i průběžné opakování již získaných znalostí ale také prostor poznatky začít postupně aplikovat v praxi. Cílem školení pro české zaměstnance by bylo osvojení si tzv. interkulturních kompetencí. Vzhledem k e-learningové formě školení by součástí kurzu byl také průběžný interaktivní trénink, který bude zahrnovat modelové situace a možné typy řešení s výkladem komunikačních zvyklostí, tak aby si mohl zaměstnanec osvojit nejen teoretickou stránku věci ale i její praktické využití. Průběžné testy nebo video se simulacemi by pomohly k ověřování pochopení školených témat. Kalkulace je znázorněna v tabulce č. 8.4. Vzhledem k předpokládané online formě možného e-learningu, by bylo vytvoření na klíč specializované firmě. Firmy si pro tato řešení najímají experty, kteří garantují kvalitu obsahu. Po průzkumu zdrojů a firem zabývajících se tvorbou e-learningových kurzů na míru

můžeme počítat s přibližným nákladem od 150 000,- Kč nahoru v závislosti na obsáhlosti e-learningu, ale také pronájmu platformy na které e-learning poběží.

Vzhledem k mezinárodnímu charakteru společnosti UPS by bylo vhodné proškolit všechny zaměstnance v ČR. Náklad na jednoho zaměstnance pro zavedení e-learningového kurzu by tedy byl necelých 400kč ($150\,000\text{Kč}/400\text{ zaměstnanci} = 375\text{Kč}$). Dále je potřeba přičíst náklad na časovou dotaci, kdy se zaměstnanec školí a nemůže se věnovat své náplni práce). Vzhledem k dlouhodobé upotřebitelnosti kurzu pro další zaměstnance, kteří by do společnosti nastupovali, stejně jako možnost, aby školení využili kolegové z pobočky UPS na Slovensku, by se náklad na vytvoření e-learningového kurzu v průměru jednoho zaměstnance dále snižoval.

Tabulka č. 8.4: Náklady na vytvoření e-learningového kurzu multikulturních dovedností v rámci zlepšení č. 7

Nákladové položky	Popis	Náklad v CZK
Cena kurzu na míru	e-learningový kurz multikulturních kompetencí	150.000Kč
	Náklad na jednoho zaměstnance při očekávaném počtu 400osob	375Kč
Čas lektorovaných zaměstnanců	Čas, který věnují studiu a nemohou věnovat vlastní práci -2hodiny v průměru	250Kč
	Náklad na čas pro skupinu 400osob v průměru	100.000Kč
Celkem		250.000Kč

Zdroj: Vlastní

b) Návrh zlepšení č. 8: Vytvoření emailového vzdělávání s tématem kulturních rozdílů pro české zaměstnance

Již v této chvíli HR oddělení rozesílá pravidelné páteční semináře s různou tematikou – jako například zdraví, bezpeční, wellness, stop kouření atd. V rámci nové iniciativy by se stejným způsobem mohli zpracovávat reálie té které země a kultury, prioritně podle těch se kterými přijdou zaměstnanci v ČR nejvíce do kontaktu. V semináři by byli seznámeni jak

se základními geografickými, historickými, politickými ale i hospodářskými informacemi ale i zvyklostmi, základními pravidly místní etikety. Pro oživení těchto seminářů by na konci mohl být malý kvíz pro zjištění získaných znalostí, nebo také odkaz na internetové zdroje odkazující na video nebo audio pocházející z konkrétní země. Případně by mohl být součástí nějaký recept na místní pokrm.

Vzhledem k předpokládané emailové formě možného semináře, by nákladem pro tuto inovaci, byl pouze náklad na čas, který by tomuto úkolu věnoval určený zaměstnanec. V této chvíli již HR oddělení disponuje zaměstnancem, který má tvorbu týdenních seminářů v kompetenci.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, vyhodnocování efektivity školení je problematické. Je důležité, aby společnost UPS rozlišila nejen finanční přínosy investice ale i přínosy, které není možné přímo finančně vyjádřit jako například zlepšení chování vůči zákazníkům, vyšší morálka, větší spokojenost zaměstnanců, vyšší flexibilita. Tyto může měřit zejména díky pravidelným průzkumům spokojenosti zaměstnanců, ale i osobních pohovorů při ročním hodnocení zaměstnanců. Vzhledem k propojenosti jednotlivých proměnných autorka shledává jednoznačné přínosy nejen v efektivitě podnikání ale v podpoře těsnějšího propojení cílů vzdělávání a podnikatelských cílů podniku.

9. Závěr

Téma diplomové práce je velmi aktuální a vyžaduje naše neustálé sledování a pozornost, protože globalizace přinesla a přináší urychlující propojení společnosti v celosvětovém měřítku, umožňuje množství změn, a to jak v ekonomické, tak i mimoekonomické sféře. Práci autorka rozdělila do dvou hlavních částí. V první části autorka zhodnotila teoretické vymezení východisek rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v interkulturní společnosti. Pomocí dostupných zdrojů objasnila jednotlivé pojmy jako kultura a komunikace, interkulturní kompetence a další a nastínila proces podnikového vzdělávání. V praktické části nahlédla autorka do svého pracovního prostředí ve společnosti UPS, které analyzovala s ohledem na teoretické vymezení problematiky.

V dotazníkovém šetření nechala autorka závěrečnou sadu otázek otevřených. Záměrem bylo zjistit vztah respondentů k interakci s cizinci nebo jinými kulturami. Je zajímavé, že měli-li respondenti popsat pozitivní postřehy z interakce s cizinci, objevovali se převážně hesla jako „oceňuji různorodost“, „přátelství“, „ochota pomoci“, „diverzita“. Čili samotný fakt, že je něco jiné, je považován za pozitivní. Oproti tomu u identifikace negativních postřehů se většina hesel orientovala kolem způsobu komunikace samotné: „Ignorují emaily“, „neodpovídají na otázky“, „nesnaží se“, „nedodržují termíny“, „příliš tlačí/jsou striktní“, „nechtějí pochopit požadavky“. Je obecná znalost, že komunikace je podstatou veškerého lidského konání. Bez vzájemné komunikace by společnosti vůbec neexistovaly, bez vzájemné komunikace různých národů by neexistoval mezinárodní obchod nebo podnikání, kultury a národy by zůstaly izolovány, pokrok by nemohl nastat. Bezesporu je právě interkulturní komunikace velmi důležitým prvkem, kterému by firmy měly věnovat dostatek pozornosti. Zaměstnanci by měli být v tomto ohledu vzdělávání, k zajištění trvalé udržitelnosti mezinárodních obchodních vztahů. Autorka stejně jako Průcha věří, že *„právě poznávání a respektování kulturních odlišností může přispívat k tomu, aby se od interkulturního neporozumění dospívalo k interkulturnímu pochopení prostřednictvím komunikace.“* Průcha (2010, str. 187)

Cílem práce bylo jak obecné nastínění činnosti společnosti UPS ve věci rozvoje zaměstnanců, vyhodnocení a srovnání dat získaných provedením dotazníkového šetření ale také důkladná analýza rozvoje interkulturního vzdělávání zaměstnanců ve společnosti UPS. Díky této analýze autorka objevila prostor pro několik zlepšení. Pokusila se tedy o návrh optimalizace, včetně vyčíslení nákladů a vyhodnocení přínosů pro společnost. Některé

inovace s sebou přináší pro společnost UPS ČR větší ekonomickou zátěž, proto autorka navrhuje například využití dotací ze strukturálních fondů ES, jiné inovace se dají označit jako KAIZEN. Po malých krůčcích je možno seznamovat zaměstnance s interkulturní komunikací, zvyšovat jejich interkulturní kompetence a zvyšovat tak konkurenceschopnost celé společnosti. Většina těchto malých zlepšení nepřináší příliš velkou ekonomickou zátěž, ale upozorňují téměř bez nákladů, jak je možno efektivně využít stávajících zdrojů vzdělávání. Autorka navrhla celkem 8 zlepšení:

- **Zařadit jazykové kurzy mezi školení zaměstnanců v četnosti dvou hodin týdně.**
- **Jazykové kurzy pro všechny zaměstnance**
- **Zapojit znalosti „kulturního chování a komunikace“ do studijního sylabu jazykových kurzů.**
- **Vytvoření přehledného katalogu nabízených školení s odkazem na místní doporučení k absolvování.**
- **Pravidelná komunikace o nových školeních pomocí interní komunikace, HR news.**
- **Výběr a překlad frekventovaných školení do češtiny.**
- **Vytvoření e-learningového kurzu multikulturní komunikace pro české prostředí.**
- **Vytvoření emailového vzdělávání s tématem kulturních rozdílů pro české zaměstnance.**

Udržení trvalé konkurenceschopnosti, vidí autorka jako hlavní přínos zavedených inovací. Tyto návrhy zlepšení včetně analýzy současného systému vzdělávání budou společností UPS ve spolupráci s HR oddělením představeny v rámci tzv. Měsíce inovací.

Z osobního pohledu autorky je společnost UPS vnímána jako lídr na logistickém trhu v České republice s jasnou vizí, jako významný poskytovatel služeb, orientovaný na své zákazníky. Věnuje se jako atraktivní zaměstnavatel rozvoji svých zaměstnanců, dbá na silnou firemní kulturu a snaží se reagovat na výzvy trhu svým zeštíhlením a efektivitou. S tímto přístupem se dle autorky nemusí bát o ztrátu postavení na trhu a loajality svých zaměstnanců.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BOBÁKOVÁ, Hanne-Lore. *Interkulturní komunikace, její význam, vývoj a další perspektivy*. 1. vyd. Karviná: SU OPF, 2004. 97 s. ISBN 80-7248-283-1.

BOUZEK, Jan. *Jak se domluvit s jinými?* 1. vyd. Praha: Triton, 2008. 175 s. ISBN 978-80-7387-043-0.

DRUCKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261021-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

HOFSTEDE Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

KOLMANN, Luděk. *Komunikace mezi kulturami*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2001. 188 s. ISBN 978-80-213-0735-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PETŘÍKOVÁ, Zuzana. *Lidé v celopodnikovém řízení*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2006. 148 s. ISBN 80-02-01868-0.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.

STEERS, R. M., L. NARDON and C. J. SANCHEZ-RUNDE. *Management across cultures*. 2. vyd. New York: Cambridge university press, 2013. 442 s. ISBN 978-1-107-64591-2.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela a Jaroslav VETEŠKA. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007. 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3.

HOFSTEDE Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Dimension of national culture* [online]. Finland: Helsinki, 2010. [cit. 2016-04-10] Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

IVANOVÁ, Jaroslava. *Společný evropský referenční rámec pro jazyky: jak se učíme jazykům, jak je vyučujeme a jak v jazycích hodnotíme* [online]. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. [cit. 2016-04-10] ISBN 80-244-1425-2. Dostupné z:

<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky>

GENTRY, W. A., R. H. ECKERT, V. P. MUNUSAMY, S. A. STAWISKI and J. L. MARTIN. *The Needs of Participants in Leadership Development Programs: A Qualitative and Quantitative Cross-Country Investigation*. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [online]., 2014, Vol. 21(1) 83–101. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://jlo.sagepub.com/content/21/1/83.full.pdf+html>

OXFORD, R. L. *Language Learning Strategies: What Every Teacher Should Know* [online]. Boston: Heinle & Heinle, 1990. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z:

<http://web.ntpu.edu.tw/~language/workshop/read2.pdf>

REYNOLDS, C. *Strategic Employment of Third Country Nationals* [online]. Human Resource Planning, 1997 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z:

<http://people.math.sfu.ca/~van/diverse/bellut-papers/sdarticle-11.pdf>

JANEBOVÁ, Radka. *Konstrukce rozhodování v sociální práci z hlediska dilematu, zda zasáhnout, či nezasáhnout*. Brno, 2010. Dizertační práce. Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce.

JETMAROVÁ, Denisa. *Interkulturní management*. Jindřichův Hradec, 2008. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu, Katedra managementu podnikatelské sféry.

MESTEKOVÁ, Marie. *Řízení expatriantů*. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filosofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Strukturální fondy* [online]. MMR ČR [cit. 10.4.2016]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

SOGOSURVEY. *Veřejný dotazník ze dne 22. října 2015* [online]. Sogosurvey [cit. 22.10.2015]. Dostupné z: <http://survey.sogosurvey.com/k/SsURVXPsRsPsPsP>

UPS. *About UPS ze dne 22. října 2015* [online]. UPS [cit. 22.10.2015]. Dostupné z: <https://www.ups.com/content/us/en/about/index.html?WT.svl=Footer>

ÚSTAV EMPIRICKÝCH VÝZKUMŮ, *STEM: Informace z výzkumu STEM Trendy 3/2015 - Tolerance českých občanů k cizincům na našem území se snížila ze dne 22. 4. 2015* [online]. STEM [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/tolerance-ceskych-obcanu-k-cizincum/>

Seznam zkratek

BEC - Business English Certificates (B1, B2, C1)

CAE - Certificate of Advanced English (C1)

CPE - Certificate of Proficiency in English (C2)

ČR – Česká Republika

DN – Doba návratnosti

EU – Evropská Unie

EUR – Euro, měna

FCE - First Certificate in English (B2)

HCN - Host Country Nationals – zaměstnanci národnosti hostitelské země

HR – Human resources – lidské zdroje

IT – Informační technologie

Kč – Česká koruna

KET - Key English Test (A2)

KPI - Key Performance Indicators – poměry výkonnosti

LMS - Learning Management Systém

MNC – Multinacional corporation – mezinárodní korporace

PCN - Parent Country Nationals – zaměstnanci národnosti země původu společnosti

ROI – Return of investments – návratnost investic

SK – Slovenská Republika

STEM - Středisko empirických výzkumů

TCN - Third Country Nationals – zaměstnanci třetích zemí USA – Spojené státy americké

TOEFL - Test of English as a Foreign Language - Test angličtiny jako cizího jazyka

USD – Americký dolar

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016



Bc. Alena Tůmová

Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník analyzující interkulturní vzdělávání ve společnosti UPS

Příloha č. 1: Dotazník analyzující interkulturní vzdělávání ve společnosti UPS

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Alena Tůmová, a jsem student 2. roč. navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Obdrželi jste dotazník, který je podkladem pro praktickou část mé diplomové práce. Zaměřuje se na analýzu interkulturního vzdělávání ve společnosti UPS.

Ráda bych Vás požádala o jeho vyplnění, které Vám nezabere víc než 10 minut a je zcela anonymní. Výstupem pro společnost UPS budou konečné výsledky zpracované v mé diplomové práci nikoliv jednotlivé odpovědi.

Odpovědi, u každé otázky, zakroužkujte, označte. Pokud není uvedeno jinak, vyberte vždy jednu odpověď.

1. Pohlaví:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Váš věk:

- ☐ 18 – 25 let
- ☐ 26 – 30 let
- ☐ 31 – 35 let
- ☐ 36 - 45 let
- ☐ 46let a více

3. Kolik ovládáte cizích jazyků:

- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 a více

4. Jste původem z:

- ☐ ČR/SK
- ☐ EU
- ☐ Evropa, mimo EU

- ☐ Asie
- ☐ Severní Amerika
- ☐ jiné

5. Jak dlouho jste zaměstnancem UPS:

- ☐ Méně než jeden rok
- ☐ 1-3roky
- ☐ 3-5let
- ☐ 5 a více let

6. Považujete za důležité mít přehled o odlišnostech týkajících se typických zvyků a projevů konkrétních kultur, se kterými ve Vašem pracovním prostředí spolupracujete?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

7. Jak hodnotíte přípravu společností UPS na kulturní rozdíly, která Vás budou doprovázet v pracovní náplni?

- ☐ Výborně
- ☐ Dostatečně
- ☐ Nedostatečně
- ☐ Nebyl/a jsem připraven

8. Zaměstnavatel pořádá dostatek školení věnujících se problematice interkulturní komunikace a poznání odlišných kultur.

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Částečně souhlasím
- ☐ Nemám názor
- ☐ Částečně nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

**9. Pokud je Vaší snahou získat informace o kulturách, jaké zdroje volíte?
(můžete vybrat i více možností).**

- ☐ Interní školení kulturních dovedností
- ☐ Internet
- ☐ Literatura
- ☐ Přímý kontakt s cizincem (pobyty, stáže, atd.)
- ☐ Nemám tuto snahu

10. Pokud by bylo k dispozici interní školení kulturních dovedností, zúčastnili byste se?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

11. Myslím si, že znalost kulturních odlišností se týká spíše vedoucích pracovníků na vyšších pozicích, nikoli běžných pracovníků.

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Částečně souhlasím
- ☐ Nemám názor
- ☐ Částečně nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

12. Došlo k nějakému nedorozumění mezi Vámi a zahraničním kolegou nebo jste byl/a svědkem nějakého konfliktu, který vznikl důsledkem vlivu odlišné kultury?

- ☐ Ano, často
- ☐ Ano, zřídka
- ☐ Ne
- ☐ Čeho se problém týkal? :

13. Je ve většině případů obecnou příčinou komunikačního nedorozumění nedokonalá znalost cizího jazyka?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

14. Je Váš pracovní výkon ovlivněn úrovní spolupráce s jinými kulturami?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

15. Uveďte, prosím, co se Vám obecně líbí na chování cizinců v rámci našeho pracovního prostředí.

16. Uveďte, prosím, co se Vám obecně nelíbí na chování cizinců v rámci našeho pracovního prostředí.

17. Jakými třemi slovy byste charakterizoval/a klady a jakými zápory multikulturního pracovního prostředí v UPS?

Klady: _____

Zápory: _____